

Guy Kawasaky

EL ARTE DE EMPEZAR

El libro para emprendedores más útil escrito hasta la fecha

Una guía infalible para empezar cualquier cosa

…l arte de empezar', Guy Kawasaki nos enseña los pasos esenciales que debemos …ara lanzar al mercado buenos productos, servicios y compañías, sean del tipo …sean. Una guía para, por qué no, cambiar el mundo.

MÁS DE 150.000 EJEMPLARES VENDIDOS EN TODO EL MUNDO

" Hay muchos modos de describir los ciclos de negocio: flujo y reflujo, yin y yang, crecimiento y estallido de la burbuja... He aquí otra: microscopios y telescopios. En la fase microscópica, hay un clamor general pidiendo un pensamiento equilibrado y una "vuelta a lo más elemental". Los expertos magnifican cada detalle, cada partida y cada gasto para luego exigir previsiones, estudios de mercado y análisis globales de competencia. En la fase telescópica, los emprendedores acercan el futuro. Inventan "el próximo negocio del siglo", cambian el mundo y hacen que los que se adaptan tarde muerdan el polvo. Se gastan montones de dinero pero algunas ideas locas acaban por prender y así avanza el mundo.

Lo cierto es que necesitas tanto los microscopios como los telescopios para conseguir el éxito. Se ha escrito y hablado tanto al respecto que podrías gastar todo tu tiempo aprendiendo pero sin llegar a actuar jamás. La esencia del espíritu emprendedor es precisamente actuar, no aprender a hacerlo y este libro te enseña cómo usar tus conocimientos, tu pasión y tu voluntad de crear algo grande sin que te pierdas en teorías o en detalles innecesarios. Parto de la idea de que quieres cambiar el mundo, no estudiarlo.

Empecemos. "

Guy Kawasaky

El arte de empezar

UNA GUÍA INFALIBLE PARA EMPEZAR CUALQUIER COSA

Guy Kawasaki

ilustrae
libros que enseñan el mundo

Titulo original: The art of the start

www.ilustrae.com

Traducción:
David Rutte para Comunicando Translations. Bruc, 22 - 4° 2ª - 08010 Barcelona – Spain
www.comunicando.de
Diseño de cubierta: David Cantolla
Fotografía de cubierta: Robert Venables
Composición: Grupo Táumaco
www.taumaco.com

Printed in Spain – Impreso en España

ISBN: 978-84-936148-0-5
Deposito Legal: CO-1757-2007

Hace muchos años, Rudyard Kipling dio una conferencia en la Universidad McGuill en Montreal. Dijo algo impactante que merece ser recordado. Cuando advertía a los estudiantes sobre una excesiva preocupación por el dinero, la posición y la gloria dijo: "Un día encontraréis a una persona que no se preocupe por nada de eso. Entonces sabréis lo pobres que sois."

—Halford E. Luccock

A mis hijos: Nic, Noah y Nohemi.

Un hijo es la empresa definitiva y yo tengo tres.
Eso me convierte en un hombre rico.

Agradecimientos

Al dar consejo al amigo, no intentes complacer sino ayudar.
—Solon

Muchas gracias a toda la gente que me ha ayudado con este libro. En primer lugar, a Rick Kot de Viking porque el libro fue idea suya. Además, toleró mis locas ideas, incluyendo *el título*, *el subtítulo* y *el* concurso de diseños para la cubierta. Todos los escritores deberían tener la suerte de trabajar con un editor como Rick. (Aunque puede que para él no fuese tanta suerte.)

En segundo lugar, Patty Bozza y Alessandra Lusardi de Viking y el equipo de Portfolio: Joe Pérez, Will Weisser y Adrian Zackheim, así como Lisa "Su alteza" Berkowitz. Detrás de todo escritor de éxito hay un equipo asombroso.

En tercer lugar, a un grupo de lectores que realmente intentaron ayudarme, no complacerme. Pasaron muchas horas leyendo y puliendo mis borradores. Mi gratitud eterna a: Marylene Delbourg-Delphis, George Grigoryev, Ronit HaNegby, Heidi Mason, Bill Meade, John Michel, Anne P. Mitchell, Lisa Nirell, Bill Reichert, Gary Shaffer, Rick Sklarin y Andrew Tan.

En cuarto lugar, a un grupo de personas que contribuyó haciendo sugerencias, corrigiendo el rumbo y añadiendo cosas. Son: Mohamed AbdelRahman, Anupam Anand, Imran Anwar, Dave Baeckelandt, A. J. Balasubramanian, Steve Bengston, David Berg, Scott Butler, Tom Byers, Antonio Carrero, Lilian Chau, Pam Chun, Tom Corr, Stephen Cox, Deborah Vollmer Dahlke, Martin Eddic, Bob Elmore, Eric Erickson, Elaine Ferré, Pam Fischer, Sam Hahn, Lenn Hann, Steve

Holden, Hilary Horlock, Katherine Hsu, Doug Ito, Bill Joos, John Michel, Cindy Nemeth-Johannes, Tom Kosnik, Pavin Lall, Les Laky, Molly Lavik, Eric "I'm Open" Lier, Anthony Lloyd, Robert MacGregor, Tom Meade, Chris Melching, Fujio Mimomi, Geoffrey O'Neill, Bola Odulate, Colin Ong, Steve Owlett, Lakiba Pittman, Gina Poss, Julie Pound, Warrick Poyser, the Propon Team, Richard Putz, Anita Rao, Jim Roberts, Marty Rogers, John Roney, Aaron Rosenzweig, Michael Rozenek, Brian Rudolph, David Schlitter, John Scull, Izhar Shay, Marc Sirkin, Marty Stogsdill, Judy Swartley, Russ Taylor, Larry Thompson, Amy Vernetti, Ryan Walcott, Shelly Watson, Tim Wilson, Ryan Wong y Jan Zones.

En quinto lugar, a la gente que me ayudó a comercializar el libro: Alyssa Fisher, Sandy Kory, Tess Mayall, Ruey Feng Peh, Shifeng Li, Shyam Sankar, Betty Taylor y Kai Yang Wang.

En sexto lugar, a mi adorable y amada esposa, Beth. Gracias por aguantarme mientras escribía este libro durante una época muy ocupada de nuestras vidas y por los veinte mejores años de mi vida.

En séptimo lugar, a Sloan Harris de International Creative Management. Gracias a Dios por Sloan; si no hubiese sido por él, Rick Kot y Portfolio se me hubieran comido vivo.

En octavo lugar, a Patrick Lor y la banda de iStockPhoto.com, que ayudaron a al disminuido gráfico que es el autor.

Finalmente, John Baldwin, Rubén Ayala y Ken Yackel del Ice Oasis Skating and Hockey Club. Si no fuera por ellos hubiera acabado este libro seis meses antes. Pero entonces no sería el mejor jugador cincuentón principiante de hockey sobre hielo trasladado de Hawaii a Silicon Valley. Lo cual es, sin duda, un apetecible nicho que ocupar.

Índice

Un amigo es alguien a quien le puedes confiar lo que alberga tu corazón, el trigo y la paja, a sabiendas de que, con las más sensibles de las manos, sabrá separar lo uno de lo otro, guardará lo que merezca la pena y, con un soplo de bondad, aventará el resto.

—anónimo

Prólogo

¡Enhorabuena Guy!

Queridos/
Apreciados/
Afortunados/ lectores:

Si tuviera que definir en tres palabras o con una frase este libro que acabo de leer de un tirón, diría: divertido, útil y brillante; o un ejemplo magnífico de sentido común e imaginación. En definitiva, el perfecto libro de cabecera para cualquier emprendedor.

Cuando la editorial Ilustrae –libros que enseñan el mundo- se puso en contacto conmigo para prologar este libro de Guy Kawasaki en su edición en castellano, me hizo una especial ilusión por varios motivos. En primer lugar, porque esta editorial es una empresa compuesta por jóvenes y brillantes emprendedores que son un claro ejemplo de los más importantes valores que transmite *"El arte de empezar"* y a la que auguro y deseo un gran éxito. Por otro lado, el contenido del libro y el autor, destacado empresario, escritor y conferenciante cuya trayectoria sigo, desde hace mucho tiempo, con tanto interés como admiración.

Mi vocación emprendedora se debe a diversas causas: la influencia de mi padre y hermano, prestigiosos psiquiatra y abogado, que me han convencido, desde el ejemplo, de la importancia de ejercer la actividad profesional con independencia; mis socios y colaboradores; el Instituto de Empresa, escuela de negocios de reconocido prestigio internacional que fomenta con gran determinación desde sus aulas y foros de opinión la actividad emprendedora y personalidades como Guy Kawasaki, que además de ser relevantes emprendedores son excelentes comunicadores de sus experiencias y reflexiones.

Guy Kawasaki tiene la cualidad de transmitir ilusión, optimismo y de entender en toda su dimensión la figura del emprendedor. Por la

naturaleza de su trabajo y por su vocación innovadora incorpora siempre en sus libros y conferencias ideas originales pero sólidas, siempre valiosas, y una visión absolutamente actualizada de las herramientas de gestión empresarial.

"El arte de empezar" es un título muy bien elegido, como expresión tanto del contenido general de la obra como del espíritu y actitud que la ha inspirado.

Son muchos los contenidos que me gustaría comentar de este ensayo sobre la actividad emprendedora pero por razones obvias sólo debo destacar las reflexiones y capítulos más transcendentes, desde mi punto de vista. Es un libro para leer, releer, señalar y anotar. Hay una presencia permanente de ejemplos, muchas veces derivados de la propia experiencia del autor, y por lo tanto más creíbles si cabe, que hacen muy fácil y comprensible su lectura.

Introduce, por otro lado, al final de cada capítulo temático una lista muy práctica de las preguntas más comunes sobre los mismos con su correspondiente respuesta. Un texto pues, escrito desde las vivencias.

Guy Kawasaki describe al emprendedor, término que incluye lo que tradicionalmente se entiende por empresarios, pero también alude a los emprendedores dentro de grandes organizaciones, emprendedores en fundaciones e instituciones sin ánimo de lucro y otro tipo de emprendedores sociales o culturales. No puedo estar más de acuerdo cuando afirma que emprendedor no es un título profesional, es un *"state of mind"* y que si nuestro proyecto tiene como objetivo mejorar el mundo, si es un éxito la satisfacción será enorme y si es un fracaso será más fácil encajarlo... Ni cuando afirma "ponte en marcha" lo importante no es lo grande que eres cuando empiezas sino cuando acabas; establecer inmediatamente un modelo de negocio pero sabiendo que muchas empresas con éxito han cambiado su modelo de negocio por el camino.

Como buen anglosajón insiste en la importancia de las presentaciones. ¡Cuántos buenos proyectos se han hundido en una presentación! Además, hace un excelente análisis de las audiencias potenciales en las mismas.

Al adaptar su mensaje a los diferentes mercados cobra, en el caso de España y por las características de nuestro mundo empresarial, especial

relevancia el capítulo que hace referencia al arte de empezar con tus propios recursos. En este capítulo insiste en pensar a lo grande, ya lo decía Ortega ..."*sólo es posible avanzar cuando se mira lejos*" pero empieza por lo pequeño y atrévete primero con una empresa de servicios...

Rodéate en lo posible de gente más capaz que tú. El liderazgo debe producir más líderes no más seguidores, es un mensaje válido para todos los mercados.

Diría también con rotundidad que es un libro perfectamente válido para el directivo que debe ser capaz de sacar el máximo provecho de colaboradores aptos para emprender un nuevo producto o servicio. Sin embargo, y a pesar de todo lo dicho anteriormente, si tuviera la difícil tarea de elegir un capítulo, sería "El arte de ser una buena persona". Probablemente el menos complejo pero el más difícil de poner en práctica, "*la sociedad se fundamenta en 3 pilares: ayudar a mucha gente, hacer lo correcto y corresponder a la sociedad: son conceptos sencillos pero difíciles de llevar a cabo*" indica en otro momento el autor.

La apasionante sociedad actual presenta, entre otras, una gran contradicción: la globalización permite canalizar ayudas con enorme facilidad, pero el "status" en la mayoría de las sociedades lo marca la acumulación de riqueza y no la ejemplaridad.

"*Es perfectamente posible hacer el bien y que te vayan bien las cosas. No son excluyentes*" y añade "*deberías ser caritativo con tus propios recursos y no con los de los demás*", frase que refleja, desde mi punto de vista, una de las claves de la ética empresarial. Globalización o interpenetración de las relaciones comerciales a nivel mundial, pero con rostro humano. Integración de la "sostenibilidad" (buscar el bien a medio y largo plazo) en la realidad económica.

En definitiva, los emprendedores tenemos, como líderes y referentes de muchas personas, la apasionante tarea de difundir a través de nuestras actuaciones el mensaje, que se expresa de una manera sencilla y certera en este capítulo del libro.

No me cabe más que decir, ¡Manos a la obra!

Carlos López-Ibor Mayor

Léeme

La frase más excitante que se puede oír en ciencia, la que anuncia nuevos descubrimientos, no es "¡Eureka!" (¡Lo encontré!) sino "Qué curioso..."

—Isaac Asimov

Hay muchos modos de describir los ciclos de negocio: flujo y reflujo, yin y yang, crecimiento y estallido de la burbuja... He aquí otra: microscopios y telescopios.

En la fase microscópica, hay un clamor general pidiendo un pensamiento equilibrado, una vuelta a los principios, un "volver a lo más elemental". Los expertos magnifican cada detalle, cada partida y cada gasto para luego exigir previsiones infladas, estudios de mercado extensivos y análisis globales de competencia.

En la fase telescópica, los emprendedores acercan el futuro. Inventan "el próximo negocio del siglo", cambian el mundo y hacen que los que se adaptan tarde muerdan el polvo. Se gastan montones de dinero pero algunas ideas locas acaban por prender y así avanza el mundo.

Cuando los telescopios funcionan, todo el mundo es astrónomo y el mundo está lleno de estrellas. Cuando no, todo el mundo saca rápidamente los microscopios y el mundo se llena de defectos. Lo cierto es que necesitas tanto los microscopios como los telescopios para conseguir el éxito.

El problema es que eso supone reunir una información que está dispersa por cientos de libros, revistas y conferencias. También supone hablar con docenas de expertos y profesionales, si es que puedes conseguir, y permitirte, una audiencia. Podrías gastar todo tu tiempo aprendiendo pero sin actuar. Y la esencia del espíritu emprendedor es precisamente actuar, no aprender a hacerlo.

El arte de empezar alivia ese mal. Mi objetivo es ayudarte a usar tus conocimientos, tu amor y tu voluntad de crear algo grande sin necesidad de que te atasques en teorías o en detalles innecesarios. Parto de la idea de que quieres cambiar el mundo, no estudiarlo. Si ahora mismo estás pensando "corta el rollo y cuéntame lo que necesito saber", has venido al lugar adecuado.

Puede que te preguntes a quién me dirijo exactamente. La verdad es que ser emprendedor no es un puesto de trabajo. Es la actitud mental de la gente que quiere alterar el futuro. (Decididamente, no se limita a los tipos de Silicon Valley que andan buscando capital riesgo.) Por eso, este libro se dirige a la gente que está a punto de emprender un amplio abanico de iniciativas:

- Chicos y chicas creando la próxima gran empresa desde su garaje.
- Espíritus audaces sacando nuevos productos y servicios al mercado desde compañías establecidas.
- Santos abriendo escuelas, iglesias y organizaciones sin ánimo de lucro.

Grandes empresas. Grandes divisiones. Grandes escuelas. Grandes iglesias. Grandes organizaciones sin ánimo de lucro. A la hora de empezar, si nos fijamos en lo fundamental hay más cosas similares que diferentes. La clave del éxito está en sobrevivir a las tareas microscópicas mientras acercamos el futuro.

Empecemos.

Guy Kawasaki
Palo Alto, California
Kawasaki@garage.com

Causa

CAPÍTULO 1

El arte de empezar

Todos deberíamos estar atentos a nuestro corazón y ver hacia dónde nos lleva para, así, seguir ese camino con la máxima determinación.

—Proverbio hasídico

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Cuando doy una charla siempre llevo preparada una lista con los diez puntos principales que voy a tratar. Me habría encantado empezar este libro con la lista de las diez cosas más importantes que un emprendedor debe realizar pero, en este caso, la lista queda reducida a cinco:

1. **CREA ALGO CON SENTIDO** (inspirado por John Doerr). El principal motivo para emprender un negocio es crear algo con sentido, desarrollar un producto o servicio que haga del mundo un lugar mejor. Por eso, tu primera tarea será decidir cómo puedes crear algo con sentido.
2. **CREA UN MANTRA.** Olvídate de las declaraciones de intenciones; son largas, aburridas e irrelevantes. Nadie consigue recordarlas ni mucho menos implementarlas. En lugar de eso, haz de tu sentido un mantra. Esto ayudará a tu equipo a avanzar por el camino correcto.
3. **PONTE EN MARCHA.** Empieza a desarrollar y a distribuir tu pro-

ducto o servicio. No te limites a hacer presentaciones, escribir o planificar. Busca todas las herramientas que necesitas para desarrollar tu idea, desde los martillos, sierras y soldadores eléctricos hasta los programas compiladores o el AutoCAD.

4. **DEFINE TU MODELO DE NEGOCIO.** Independientemente del tipo de empresa que vayas a crear, siempre debes pensar en la forma de ganar dinero. La mejor de las ideas, tecnologías, productos o servicios tiene los días contados sin un modelo de negocio sostenible que la respalde.

5. **ESTABLECE METAS, SUPUESTOS Y TAREAS.** El paso final es confeccionar tres listas con los siguientes contenidos: (a) las principales metas que debes alcanzar; (b) los supuestos de los que parte tu modelo de negocio, y (c) las tareas que necesitas realizar para crear una empresa. Esto impondrá una disciplina de trabajo que mantendrá la organización en marcha si las cosas se descontrolan en algún momento, y créeme, eso pasará.

CREA ALGO CON SENTIDO

Nunca he pensado en crear por la reputación y el honor. Lo que tengo en el corazón tiene que salir y esa es la razón por la que compongo.

—Ludwig van Beethoven

Muchos libros para emprendedores empiezan planteando un riguroso proceso de autoanálisis con el que determinar si estás realmente a la altura de lo que se necesita para crear una empresa. Algunos ejemplos muy comunes son:

- ¿Eres capaz de trabajar muchas horas a cambio de una remuneración escasa?
- ¿Eres capaz de soportar un rechazo tras otro?
- ¿Eres capaz de responsabilizarte de un montón de empleados?

En realidad, es imposible responder de antemano a preguntas como estas, y en el fondo resultan irrelevantes. Por una parte, las palabras y la fanfarronería se las lleva el viento. Decir que estás dispuesto a hacer algo no significa que lo vayas a hacer.

Por otra parte, ser consciente de que tienes dudas y temores no significa que seas incapaz de crear una empresa fantástica. El como contestes a estas preguntas ahora tendrá un valor predictivo muy escaso sobre lo que realmente acabarás haciendo cuando te encuentres con una gran idea.

La verdad es que nadie sabe realmente si es un emprendedor* hasta que se convierte en uno. Y en muchas ocasiones ni siquiera entonces. Sólo hay una pregunta que debes platearte antes de empezar un nuevo proyecto:

¿Quiero crear algo con sentido?

El sentido no tiene nada que ver con el dinero, ni tampoco con el poder o con el prestigio. Ni siquiera tiene que ver con crear un entorno de trabajo divertido. Entre los significados de "sentido" encontraríamos:

- Hacer del mundo un lugar mejor.
- Mejorar la calidad de vida.
- Enmendar una terrible injusticia.
- Evitar que se acabe algo bueno.

Tener objetivos como éstos será una gran ventaja a medida que avanzas por el duro camino que tienes por delante. Si das una respuesta negativa a esta pregunta, puede ser que consigas alcanzar el éxito pero te será más difícil porque, querer crear algo con sentido, es la motivación mas poderosa que existe.

A mí me costó veinte años entenderlo.

En 1983, cuando empecé a trabajar en la división Macintosh de Apple, nuestra razón de ser era hundir a IBM. Lo que más deseábamos era mandar a IBM de vuelta al mercado de las máquinas de escribir eléctricas.

En 1987, nuestra razón de ser era acabar con Windows y Microsoft. Queríamos aplastar a Microsoft y obligar a Bill Gates a buscarse un trabajo vendiendo pescado en el mercado Pike Place de Seattle.

* Si eliminar el sexismo fuera algo tan sencillo como escribir siempre el/ella, emprendedor/a lo haría. Utilizo el género masculino simplemente para abreviar. El éxito no entiende de géneros. Que nadie busque un posicionmiento machista donde no lo hay.

Actualmente soy Gerente de Garage Technology Ventures, una empresa de capital riesgo que está dando sus primeros pasos. Quiero ayudar a la gente a crear buenos productos, fantásticas empresas y a cambiar el mundo.

La causa última de una gran empresa es su deseo de crear algo con sentido. Tener ese deseo no te garantiza el éxito, pero significa que si fracasas lo harás haciendo algo que merece la pena.

> **EJERCICIO**
> Completa la frase siguiente: Si tu empresa no llegase a existir, el mundo iría peor porque ________________________________.

CREA UN MANTRA

Cierra los ojos y piensa en cómo vas a servir a tus clientes. ¿Qué sentido piensas que va a tener tu organización? Casi todo el mundo contesta a esta pregunta con el "por qué" o la declaración de intenciones de su empresa.

La redacción de una declaración de intenciones suele ser uno de los primeros pasos que dan los emprendedores. Desgraciadamente, este proceso se convierte a menudo en una experiencia frustrante y dolorosa que se traduce en mediócridad. Esto es prácticamente inevitable cuando se le encarga a un gran número de personas que redacten algo para hacer feliz a número de personas todavía mayor (empleados, accionistas, clientes o socios).

El principal defecto de la mayoría de las declaraciones de intenciones es que todo el mundo espera que sean grandilocuentes y lo abarquen todo. El resultado es una especie de chiste interminable, aburrido, banal y sin sentido*. En su obra The Mission Statement Book, Jeffrey Abrams ofrece 301 ejemplos de declaraciones de inten-

* Si, a pesar de todo, sigues pensando que te conviene tener redactada una declaración de intenciones, dirígete a www.artofthestart.com y busca el generador de declaraciones de principios de Dilbert, (http://www.dilbert.com/comics/dilbert/games/career/bin/ms.cgi). Te ahorrará miles de euros.

ciones que demuestran que todas las compañías redactan los mismos textos mediocres. Para ilustrarlo, aquí tienes una lista de la frecuencia con que, según Abrams, se utilizan determinadas palabras en la redacción de las declaraciones de intenciones de las empresas analizadas:

- Mejor–94
- Comunidades–97
- Clientes–211
- Excelencia–77
- Líder–106
- Calidad–169[1]

La fortuna (o, en mi caso, Forbes) favorece a los valientes, así que te daré algunos consejos que te harán la vida más fácil. Pospón la redacción de tu declaración de intenciones, ya la redactarás más adelante, cuando hayas conseguido el éxito y tengas tiempo y dinero para derrochar. (Si no consigues el éxito ni siquiera importará que no la hayas escrito).

En lugar de elaborar una declaración de intenciones, con todo lo que esto conlleva, crea un mantra para la empresa. La palabra mantra podría definirse del siguiente modo:

> Una fórmula verbal sagrada que se repite en la oración, la meditación o el encantamiento, como por ejemplo la invocación a un dios, un hechizo o una sílaba o fragmento de una escritura que contengan poderes místicos[2].

¡Qué fantástico es un mantra! ¿Cuántas declaraciones de intenciones hay que transmitan tanta fuerza y tanta emoción?

Lo bonito de un mantra es que todo el mundo espera que sea corto e impactante. Siempre se ha dicho que el más corto es la palabra hindi “om”. Puede que nunca tengas que escribir tu mantra, ni publicarlo en los informes anuales de la empresa o imprimirlo en pós-

[1] Jeffrey Abrams, *The Mission Statement Book* (Berkeley: Ten Speed Press, 1999), 25-26.
[2] Traducido de *The American Heritage Dictionary of the English Language*, 4ª ed., s.v. *mantra*.

ters. De hecho, si tienes que "imponerlo" por estas vías es que no es el mantra adecuado.

Los cinco ejemplos siguientes ilustran la fuerza de un buen mantra:

- Auténtico rendimiento deportivo. (Nike)[3].
- Diversión, familia, entretenimiento (Disney).
- Una recompensa para cada momento del día (Starbucks).
- Piensa (IBM).
- Ganar lo es todo (los Green Bay Packers de Vince Lombardi).

Compara el mantra de Starbucks, "Una recompensa para cada momento del día", con su declaración de intenciones, "Convertir a Starbucks en el proveedor líder del mejor café del mundo, manteniendo inalterados nuestros principios mientras crecemos". ¿Cuál es más fácil recordar?

Imagina que alguien le pregunta a tus padres o a tu recepcionista qué es lo que haces. ¿Puede haber mejor respuesta que un mantra de tres palabras como es "Auténtico rendimiento deportivo"?[4]

EJERCICIO

Escribe el mantra de tu organización en el siguiente espacio

____

Un apunte final acerca de los mantras: no deben confundirse con los eslóganes. El mantra está pensado para los empleados de una empresa; es una idea o pauta sobre lo que realmente hacen en su trabajo. Un eslogan, en cambio, está pensado para los clientes y es una idea sobre las cualidades de un producto o servicio. Tomemos el ejemplo de Nike: el mantra dice "Auténtico rendimiento deportivo", su eslogan es "Just do it".

[3] Scott Bedbury, *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century* (Nueva York: Viking, 2002), 51.

[4] En Garage estuvimos valorando usar uno mejor todavía: "We take the FU out of funding", algo así como: "sacamos lo mejor de la financiación" pero, al final, decidimos que era demasiado largo.

EJERCICIO

La siguiente tabla contiene las declaraciones de intenciones de varias de empresas y una serie de hipotéticos mantras que me he inventado para ellas. ¿Qué crees que tiene más fuerza?

EMPRESA	DECLARACIÓN DE INTENCIONES	MANTRA
Southwest Airlines	"El objetivo de Soutwest Airlines es ofrecer al cliente un servicio de la máxima calidad combinado con calidez, amabilidad, orgullo individual y espíritu de empresa".	Mejor que conducir
Coca-Cola	"La razón de ser de Coca-Cola es beneficiar y refrescar a todo el que la toma".	Refrescar el mundo
Wendy's	"El objetivo de Wendy's es proporcionar productos y servicios de la más alta calidad tanto a nuestros clientes como a la comunidad mediante el liderazgo en innovación y el establecimiento de sociedades".	Comida rápida sana
Cruz Roja	"Ayudar a las personas prevenir, prepararse y responder ante una emergencia".	Detener el sufrimiento
Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos	"Defender a los Estados Unidos y proteger sus intereses a través de la supremacía aeroespacial".	Patear culos en el aire y en el espacio
Aloha United Way (Hawai)	"El objetivo de Aloha United Way es ser líderes del sector para unir a las personas y crear una comunidad más sana y sensible".	Unir a las personas
March of Dimes	"Los investigadores, voluntarios, educadores, asistentes sociales y las personas que apoyan a March of Dimes trabajan juntos para proporcionar a todos los bebés la oportunidad de luchar contra cualquier factor que amenace su salud: nacimiento prematuro, defectos congénitos o el peso escaso".	Salvar bebés

PONTE EN MARCHA

El tercer paso no es lanzarse al Word para redactar un plan de negocios, ni al PowerPoint para diseñar un plan de ventas o al Excel para elaborar una proyección financiera. ¡No, no y no!

Con este consejo no pretendo reducir las ventas del Microsoft Office, ni mucho menos, recuerda que ya no pertenezco a la plataforma anti-Microsoft. Habrá un momento para utilizar estos programas, pero no es ahora. Lo que debes hacer es (a) refrenar tu incontrolable tendencia a redactar documentos y (b) actuar.

Esto significa que debes desarrollar un prototipo, diseñar un programa, crear una página Web u ofrecer tus servicios. Lo que más cuesta a la hora de ponerse en marcha es ponerse en marcha (esto resulta tan válido para un escritor como para un emprendedor). Recuerda: nadie ha triunfado sólo haciendo planes.

Deberías vender siempre, no perder el tiempo elaborando estrategias para vender. No hagas pruebas y más pruebas, eso déjalo para las grandes empresas. Que no te asuste el ridículo. No esperes a tener el producto o servicio perfecto. Algo lo bastante bueno ya es lo bastante bueno. Ya tendrás tiempo de pulirlo más adelante. No se trata de empezar a lo grande, sino de acabar siendo grande.

El exceso de análisis es enemigo de la acción y, en esta primera etapa, perderse en los aspectos "estratégicos" de la investigación y el desarrollo es un problema. Preguntas como ¿Hasta dónde podemos llegar? ¿Qué pasa si a nadie le gusta lo que hacemos? o ¿Deberíamos tener en mente a un cliente objetivo o desarrollar directamente el producto que a nosotros mismos nos gustaría utilizar?, están fuera de lugar cuando te lanzas a crear una nueva empresa.

En lugar de eso ten en cuenta los siguientes principios para actuar:

- **PIENSA A LO GRANDE.** Ponte el listón bien alto y lucha por algo grande. Si vas a cambiar el mundo, no puedes hacerlo con productos y servicios aburridos o insignificantes. Ve a por cosas que sean, por lo menos, diez veces mejores de lo que ya existe. Cuando Jeff Bezos fundó Amazon.com, no quería una tienda de libros con 25.000 títu-

los más de los 250.000 que ofrecían las librerías tradicionales. Apostó por un tienda online con una oferta de 3.000.000 títulos.

- **ENCUENTRA A TUS ALMAS GEMELAS.** A la Historia le gusta la idea del innovador solitario: Thomas Edison (bombilla), Steve Jobs (Macintosh), Henry Ford (Modelo T), Anita Roddick (The Body Shop), Richard Branson (Virgin). Pero la Historia se equivoca. Las empresas con éxito suelen crearlas al menos dos almas gemelas, a veces más. Más adelante, puede ocurrir que una de estas personas obtenga reconocimiento como "el innovador"; pero hace falta un buen equipo para conseguir que un proyecto nuevo funcione.

- **POLARIZA AL PÚBLICO.** Cuando desarrollas un producto o servicio que le encanta a alguien, no debe sorprenderte que atraiga el odio de otro. Tu objetivo es capitalizar la pasión, a favor o en contra. No te ofendas si la gente ataca lo que haces; lo único que debe ofenderte (y asustarte) es la falta de interés.

  El diseño de coches es un ejemplo muy bueno de esta reacción de amor-odio: piensa en las diferentes reacciones del público ante coches como el Mini Cooper, el Infiniti Fx 45 o el Toyota Scion xB. La gente los ama incondicionalmente o los critica sin piedad, y eso es bueno.

- **PLANTEA UN DISEÑO DIFERENTE.** Dependiendo del tipo de gestión que esté de moda, puedes llegar a pensar que sólo existe una forma ideal de diseñar productos y servicios. No es verdad. No existe una única forma correcta de hacerlo. Aquí tienes cuatro formas diferentes, todas ellas válidas, de plantearse un diseño diferente – y estoy convencido de que hay más:

  "QUIERO UNO" *Éste es el mejor estudio de mercado: el cliente* y el diseñador son una misma persona. De esta forma, la voz del cliente llega al cerebro del diseñador sin que la distorsionen políticas corporativas, la dependencia de un sistema de trabajo ya establecido o los análisis de mercado. He aquí un ejemplo: Ferdinand Porsche dijo una vez: "Al principio busqué y busqué y, al no encontrar el coche de mis sueños, decidí fabricarlo yo mismo"[5].

[5] Forbes FYI (invierno 2003):21.

"MI JEFE NO SABRÍA (O NO QUERRÍA) HACERLO." No es tan romántico como la idea del "quiero uno" pero no deja de ser una buena fórmula. Por tu experiencia ya conoces la base de clientes, la competencia, la distribución y tienes contactos en el sector. Falta desarrollar el producto o servicio, pero ya tienes las respuestas a muchas preguntas. Por ejemplo, los alumnos de la Unidad 8200 de las fuerzas de defensa israelíes crearon empresas como Checkpoint tras haber desarrollado programas de seguridad informática para el ejército.

"¿Y POR QUÉ NO? ¡SE PUEDE HACER!". Ésta es la teoría menos popular en los tiempos difíciles en los que todo se mira con lupa y con microscopio. Hoy en día, el mundo se ha vuelto conservador y se exige que todos los mercados sean "fiables". Pero los mercados con muchas variables no pueden probar de antemano su fiabilidad. Por ejemplo, cuando Motorola inventó el teléfono móvil, nadie corrió a comprarse uno. Por aquel entonces, el concepto de teléfono móvil suponía toda una contradicción, porque se entendía que un teléfono debía conectarse a través de un cable: no había mercado para un tipo de teléfono que las personas pudiesen llevar consigo.

"SEGURO QUE EXISTE UNA MANERA MEJOR". La empresa que nace a partir de esta filosofía se basa en la noción idealista de que puedes convertir el mundo en un lugar mejor haciendo algo nuevo. En muchos casos, los fundadores de estas empresas tiene una experiencia laboral diferente al negocio que quieren emprender. Simplemente han tenido una idea y quieren intentarlo. Por ejemplo, eBay: su fundador, Pierre Omidyar, deseaba implementar un sistema de "mercado perfecto" para la venta de bienes. (La historia de su novia queriendo vender dispensadores de caramelos Pez no fue más que cuento inventado a posteriori por los chicos de relaciones públicas.)

- **UTILIZA UN PROTOTIPO PARA SONDEAR EL MERCADO.** Cuando una empresa está dando sus primeros pasos, existen grandes dudas sobre qué es lo que debería desarrollar y qué tipo de cliente quiere. Hoy en día, los tradicionales sistemas de investiga-

ciones de mercado no son muy útiles—no hay encuesta alguna o focus group que pueda predecir la aceptación de un producto o servicio que ni tu mismo eres capaz de describir. ¿Comprarías un nuevo ordenador sin programas, sin disco duro y sin pantalla a color que simule la realidad, incluso sin papelera de reciclaje?

La forma de proceder más sensata es apostar por un prototipo, lanzarlo de inmediato al mercado y perfeccionarlo rápidamente. Si esperas a que se den las circunstancias ideales y a disponer de toda la información necesaria (lo cual es imposible) el mercado se te va a adelantar.

El resultado inmediato del principio de "ponerse en marcha" es el lanzamiento de un producto o servicio. Recuerda: no será perfecto. Pero no modifiques tu producto para agradar a tus clientes potenciales, modifícalo para los clientes a los que ya les encanta. Permíteme que lo exprese en términos religiosos: hay personas que creen que, si cambian, Dios va a quererles. Otras creen que, precisamente porque Dios les quiere, deberían cambiar. Esta última teoría es el ideal a tener en cuenta a la hora de ponerse en marcha y a la hora de avanzar en un proyecto empresarial.

DEFINE TU MODELO DE NEGOCIO

Quieres crear algo con sentido. Ya tienes un mantra. Has empezado a desarrollar el prototipo de tu producto o servicio. El cuarto paso consiste en definir un modelo de negocio. Para ello, vas a tener que responder a dos preguntas:

- ¿Quién tiene el dinero que necesitas?
- ¿Cómo vas a conseguir que ese dinero llegue a tu bolsillo?

No son preguntas muy sutiles, pero son una forma muy útil de plantearse lo que en realidad supone crear una empresa, incluso para las organizaciones sin ánimo de lucro, o especialmente para ellas, que también tendrán que conseguir el dinero que las mantenga a vivas. No podrás cambiar el mundo si estas muerto, y en el mundo empresarial, si no tienes dinero, estás muerto.

Dicho de un modo más elegante: la primera pregunta implica definir quién será tu cliente y sus necesidades. La segunda pregunta implica la creación de un mecanismo de ventas que garantice que tus ingresos superen tus gastos. Aquí tienes unos trucos que pueden ayudarte con tu modelo de negocio:

- **SÉ ESPECÍFICO.** Cuanto más precisa sea la descripción que puedas realizar de tu cliente, mejor. Muchos emprendedores temen que su negocio muera por un exceso de especialización que no les haga visibles al gran público. Sin embargo, la mayoría de las empresa de éxito han empezado dirigiéndose a un mercado muy concreto para, desde ahí, crecer (casi siempre inesperadamente) y dirigirse a un público más amplio. Pocas son las empresas que se hayan marcado objetivos desmesurados y los hayan alcanzado.
- **NO TE COMPLIQUES.** Si no puedes describir tu modelo de negocio en diez palabras o menos es que no tienes un modelo de negocio. Deberías utilizar aproximadamente diez palabras y utilizarlas de forma inteligente, con terminología sencilla y cotidiana. Evita la jerga empresarial de última moda (estratégico, misión crítica, primera categoría, sinergético, escalable, clase empresarial, etc.). El lenguaje empresarial, por si solo, no construye un modelo de negocio[6]. Piensa en el modelo de negocio de eBay: cobra una tarifa de registro y una comisión de venta. Ya está.
- **COPIA A ALGUIEN.** El comercio no es nada nuevo y, a estas alturas, la mayoría de la gente lista ha inventado ya casi todos los modelos de negocio posibles. Puedes innovar en tecnología, mercados y clientes, pero inventarte un nuevo modelo de negocio no es una buena idea. Inspírate en un modelo ya existente, que haya cuajado y tenido éxito. Ahora mismo tienes otros frentes en los que luchar.

Mi última recomendación es que pidas consejo a mujeres y nada más que a mujeres. Tengo la teoría de que en algún rincón del ADN de los hombres hay un gen "asesino". Este gen se manifiesta en el deseo de

[6] Inspirado por Michael Shermer, *Why People Believe Weird Things* (Nueva York: A.W.H. Freeman, 2002), 49.

los hombres de matar a otras personas, animales o plantas. La sociedad ha reprimido considerablemente este gen; no obstante, empezar una empresa con el propósito de destruir a otra es algo que socialmente aún no está mal visto.

Por eso, pedirle a un hombre que dé su opinión acerca de un modelo de negocio no tiene sentido porque cualquier modelo de negocio le parecerá bien a alguien con el cromosoma Y. Tomemos el ejemplo de Sun Microsystems, que quiere acabar con Microsoft. ¿Cuándo fue la última vez que te compraste un ordenador motivado por a qué otra empresa quiere destruir el fabricante?

Las mujeres, por el contrario, no tienen ese gen asesino, por eso pueden juzgar mejor que los hombres la viabilidad de un modelo de negocio. ¿No estás de acuerdo? El libro *Los Premios Darwin* aporta pruebas irrefutables de que el sentido común de las mujeres es superior. Estos galardones otorgan el Premio Darwin a "las personas que se han ido al otro barrio de la forma más estúpida"[7].

Por ejemplo, en 1998 dos trabajadores de la construcción sufrieron una caída mortal al cortar un agujero en el suelo colocados sobre la misma superficie que estaban recortando[8]. Nueve de los capítulos de *Los Premios Darwin* nos ilustran sobre la necedad de los hombres, mientras que tan sólo hay uno dedicado a la de las mujeres. ¿Qué más puedo añadir?

EJERCICIO

Paso 1: Calcula los gastos mensuales relacionados con la gestión de tu empresa.

Paso 2: Calcula el beneficio bruto que reporta cada unidad de tu producto.

Paso 3: Divide los resultados del paso 1 entre los resultados del paso 2.

Paso 4: Pregunta a varias mujeres si creen que vas a poder vender esa cantidad de unidades. Si te dicen que no es que no tienes modelo de negocio.

[7] Wendy Northcutt, *Más premios Darwin*, (Barcelona: RBA, 2003)
[8] Ibid.

ESTABLECE METAS, SUPUESTOS Y TAREAS

El quinto y último paso que debes dar a fin de poner en marcha tu empresa es evitar la dispersión. Para ello, nada más adecuado que plantearse una serie de metas, supuestos y tareas.

Marcarte este objetivo te permitirá ser consciente de las dimensiones de tu cometido, probar las suposiciones que habías hecho sobre tu negocio y encontrar el método para localizar y solventar los posibles errores de tu planteamiento.

Metas

Para la mayoría de la gente, poner en marcha un proyecto o empresa implica un número ilimitado de objetivos. Sin embargo, entre todos esos objetivos destacan algunos por su importancia, estos son las metas de la compañía: marcan los progresos más significativos hacia el éxito. Hay siete metas en las que toda empresa que empieza debe concentrarse. Si te olvidas alguna de ellas tu empresa puede fracasar.

- Demuestra tu concepto/ idea.
- Completa las especificaciones de diseño.
- Desarrolla un prototipo.
- Consigue capital.
- Haz llegar una versión de prueba a los clientes.
- Haz llegar la versión definitiva a los clientes.
- Logra el punto de equilibrio.

Estas metas son aplicables a cualquier tipo de negocio. Por ejemplo, un colegio que acaba de abrir sus puertas puede demostrar su concepto/idea viendo si dos maestros, trabajando en equipo y con un nuevo programa, son capaces de proporcionar una formación más individualizada y mejorar el aprendizaje de los alumnos en un aula piloto. Demostrando así que su idea es buena, el colegio podrá completar el diseño de su plan de estudios, obtener fondos, desarrollar un prototipo y empezar definitivamente con las clases.

Hay otras tareas (que veremos más adelante) que también son muy importantes para la supervivencia de una empresa, pero ningu-

na tan importante como estas siete metas. La planificación para conseguir estas metas condicionará el resto de cosas que tengas que hacer, así que dedícales un 80% de tus esfuerzos.

EJERCICIO

Quita la declaración de intenciones que tienes enmarcada en el vestíbulo de tu oficina y sustitúyela por una lista con las fechas en las que te hayas propuesto alcanzar las siete metas indicadas anteriormente. Cerciórate de que tanto empleados como clientes puedan leerla.

Punto extra

Repite este procedimiento cada vez que vayas a lanzar un producto o servicio; crea un mural donde plasmar los logros de tu empresa.

Supuestos

A continuación, elabora una lista exhaustiva con las suposiciones en las que se basa tu negocio. Aquí deberás incluir factores como:

- Rendimiento del producto o servicio.
- Dimensiones del mercado.
- Margen bruto.
- Llamadas de ventas efectuadas por cada comercial.
- Tasa de conversión de clientes potenciales en clientes reales.
- Duración del ciclo de ventas.
- Rentabilidad de la inversión para el cliente.
- Llamadas al servicio técnico por unidad enviada.
- Ciclo de pagos relativo a las cuentas por cobrar y por pagar.
- Requisitos de compensación.
- Precios de partes y de suministros.

Deberás revisar periódicamente estas suposiciones y si alguna está mal planteada o es falsa, reacciona rápidamente. Lo ideal sería vincularlas a las metas de las que hemos hablado anteriormente. De esta forma, al conseguir una meta podremos comprobar si nuestros planteamientos eran correctos.

Tareas

Por último, elabora otra lista detallada en la que incluyas las principales tareas que son necesarias para desarrollar, fabricar, vender, transportar y dar asistencia a tu producto o servicio. Éstos son factores básicos para una empresa, si bien su importancia es menor a la de las siete metas. Entre estas tareas encontraríamos:

- Alquilar un local para oficinas.
- Encontrar distribuidores clave.
- Establecer sistemas de contabilidad y nóminas.
- Archivar documentos legales.
- Adquirir pólizas de seguros.

El propósito de la lista de tareas es comprender y apreciar todo lo que la empresa tiene que realizar para evitar dejarse cosas en el camino durante los primeros días de euforia.

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA INTERNA

La innovación a menudo nace fuera de las empresas que ya existen, en parte porque las empresas con éxito son fieles al sistema y se resisten ante las ideas que puedan cambiarlo.

—Nathan Rosenberg

Muchos aspirantes a emprendedores trabajan en grandes empresas. Como todo emprendedor, sueñan con crear productos o servicios innovadores y se preguntan si podrían conseguirlo internamente, dentro de su compañía. La respuesta es que sí y el objetivo de este minicapítulo es explicar cómo.

Las "artes" descritas en este libro son igualmente válidas para los emprendedores internos — ellos también deben innovar, posicionar el producto, lanzarlo, redactar planes de negocio, encontrar recursos propios, contratar personal, conseguir capital, asociarse, crear marcas, hacer que las cosas sucedan y ser buena gente. Pero los

emprendedores internos deben tener en cuenta algunas recomendaciones especiales.

Irónicamente, muchos emprendedores independientes envidian a los empleados de las grandes empresas: están convencidos de que esos afortunados disponen de ingentes recursos financieros, potentes fuerzas de venta, laboratorios totalmente equipados, sistemas de fabricación en serie y marcas establecidas, además de beneficios médicos y un seguro dental. ¡Qué maravilloso debe ser, piensa el emprendedor que trabaja en su garaje, inventar un nuevo producto o servicio con el lujo de una infraestructura como esa a tu disposición!

Sin embargo, crear un nuevo producto o servicio en el seno de semejante monstruo no tiene por qué ser más fácil; sencillamente los retos son diferentes. La casualidad quiso que yo participase en el mejor escenario posible: la división Macintosh de Apple. Podría resumir el éxito de este esfuerzo empresarial interno en dos palabras: *Steve Jobs. Su talento fuera de serie para el diseño, su fijación casi* maniática por los detalles y una personalidad capaz de ver más allá de la realidad (además de su posición de co-fundador) hicieron de Macintosh un éxito. De no haber sido por Steve Jobs, Macintosh jamás hubiese existido o se habría convertido en un Apple II con papelera de reciclaje.

Seguro que estás pensando que si es necesario alguien como Steve Jobs para innovar en el seno de una gran compañía, mejor tirar la toalla ahora mismo. Es cierto que este tipo de visionarios son escasos en cualquier negocio pero cualquiera con agallas, visión empresarial, buena mano y sentido común debería ser capaz de encontrar su lugar como emprendedor en una empresa ya establecida. Para la elaboración de este minicapítulo he contado con la ayuda de mi amigo Bill Meade, quien colaboró con Hewlett-Packard en la organización de su estructura básica de propiedad intelectual. Juntos hemos elaborado la siguiente lista de recomendaciones para los emprendedores internos:

- **ANTE TODO, LA EMPRESA.** La principal motivación, por no decir la única, del emprendedor interno debe ser siempre el beneficio de la empresa. Ser un emprendedor interno no tiene nada que ver con llamar la atención, construir un imperio o encontrar la fórmula

para dar el salto fuera de la compañía. Si tienes una buena idea relacionada con un producto o servicio atraerás a un gran número de empleados, sea cual sea su cargo. Sin embargo, estas personas te apoyarán si lo que estás haciendo lo haces por el bien de la empresa, pero no si lo haces para tu propio beneficio. Si consigues un número lo bastante grande de compañeros puede que no dependas exclusivamente en lo que digan los "vicepresidentes".

- **ACABA CON LOS PRODUCTOS ESTRELLA.** No deberías ir proclamándolo a bombo y platillo, pero, probablemente, tu objetivo sea crear el producto o servicio que acabe con algún producto o servicio rentable para la empresa. De todos modos, ¿no es mejor que seas tú el que acabe con un producto que funciona bien antes de que lo haga la competencia o dos tipos trabajando en un garaje? Macintosh se cargó a Apple II. ¿Acaso hubiese sido mejor para Apple que alguien de la competencia hubiera inventado Macintosh? ¡Ni mucho menos! Esta recomendación es otra de las razones por la que resulta tan importante que antepongas, a cualquier otra cosa, los intereses de la compañía: lo que pretendes hacer va a generar mucha polémica, pero si no lo haces tú, alguien de fuera lo acabará haciendo.

- **PASA DESAPERCIBIDO.** Dos tipos que trabajan en un garaje intentarán captar toda la atención posible. El reconocimiento de su trabajo les facilitará la obtención de capital, la creación de sociedades, el contrato de personal y asegurará las ventas. En cambio, ocurre todo lo contrario en el caso de los emprendedores internos. Necesitas que te dejen trabajar tranquilo hasta que tengas el proyecto tan adelantado que sea imposible ignorarlo o bien, hasta que el resto de la empresa se dé cuenta de que es algo realmente necesario. Cuanto más lejos llegues en una empresa menos gente entenderá lo que intentas hacer. Esto se debe a que, cuanto más arriba, más gente hay que quiere que todo siga igual para proteger su puesto.

- **ENCUENTRA UN PADRINO.** En muchas empresas existe la figura del padrino. Son personas que ya han cumplido con su labor y están a salvo de los tejemanejes de la compañía. Son relativamente intocables y, por lo general, cuentan con la atención y el respeto de los altos cargos. Los emprendedores internos deberían buscarse un

padrino que apoye sus proyectos con consejos, recomendaciones técnicas y relativas al marketing y con protección – si se llega al extremo de necesitarla.

- **CONSIGUE UN LOCAL SEPARADO.** Un emprendedor interno a merced de las corrientes de una gran compañía, acabará desfalleciendo a medida que cada director de departamento le explique por qué su proyecto es una mala idea. "Lo nuevo siempre parece tan enclenque, tan poco prometedor, frente a los negocios sólidamente establecidos"[9]. La división Macintosh empezó en un edificio que estaba lo suficientemente lejos del resto de Apple para mantenerse alejado del ajetreo cotidiano, pero lo suficientemente cerca para seguir teniendo al alcance los recursos de la empresa. Un local separado ayudará a que tus esfuerzos pasen desapercibidos y a su vez fomentará el espíritu de equipo entre tu alegre banda de forajidos. La distancia ideal de las influencias corporativas está entre el medio kilómetro y los tres kilómetros y medio; es decir, lo suficientemente cerca para llegar pero lo suficientemente lejos para disuadirles de que te visiten con frecuencia.

- **DA ESPERANZAS A LOS ESPERANZADOS.** Dentro de cada cínico convencido de que "esta empresa es demasiado grande para innovar" hay un idealista al que le gustaría algo así ocurriera. Las buenas personas en las grandes empresas están cansadas de ser ignoradas, olvidadas, humilladas o forzadas a la sumisión. Puede que se sientan pisoteadas, pero no están muertas. Si les demuestras que puedes clavar una lanza en el corazón del sistema, conseguirás apoyo y recursos. A partir de ahí, tu objetivo será movilizar a esas personas para que pasen de su deseo de que algo innovador ocurra a proporcionarte la ayuda que lo haga posible.

- **PREVÉ LOS CAMBIOS Y APROVÉCHALOS.** Los cambios estructurales en una empresa son algo bueno para los emprendedores internos. Independientemente de si están causados por factores externos, como puedan ser cambios en el mercado, o por factores internos, como la incorporación de un nuevo Director Ejecutivo, estos

[9] Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (Nueva York: Harper & Row, 1985), 162.

movimientos empresariales son una oportunidad para tus esfuerzos. Los emprendedores internos competentes son capaces de anticiparse a estos cambios, lo que les permite presentar productos o servicios nuevos tan pronto ocurran: "Mirad en lo que hemos estado trabajando". En cambio, los pelotas corporativistas dirán: "Veo que se ha producido un cambio. Si me dan seis meses y un equipo de analistas, podré desarrollar una nueva estrategia de producto".

- **CONSTRUYE SOBRE LO QUE YA EXISTE.** Los inconvenientes de intentar desarrollar productos o servicios dentro de una gran empresa están claros y bien documentados, pero esta estratégica también tiene sus ventajas. No dudes en servirte de la infraestructura existente para hacer tu trabajo más fácil; empieza robando, si es necesario. No sólo conseguirás recursos sino que entablarás amistad con otros empleados tan pronto como sientan que forman parte de tu equipo. Si intentas desarrollar tus propias soluciones (como por ejemplo levantar tu propia fábrica), no conseguirás más que enemigos. Lo último que necesita un emprendedor dentro de una gran empresa es tener enemigos internos: ya habrá enemigos de sobra en el mercado.
- **RECOPILA Y COMPARTE INFORMACIÓN.** Llegará el día en que un contable o un abogado se fije en ti y te pregunte la razón de ser de tu proyecto. Si tienes suerte, esto te pasará más bien tarde, pero ocurrirá. Prepárate para ese día del siguiente modo (1) recopilando información acerca de todos los gastos que hayas tenido y de todo lo que has logrado y (2) mostrándolo abiertamente. En las grandes empresas, la información sirve para eliminar los anticuerpos, pero una vez que éstos aparezcan puede que te sea difícil conseguir la información que necesitas.
- **DEJA QUE LOS VICEPRESIDENTES SE ACERQUEN A TI.** Voy a plantearte una pregunta rápida: ¿crees que tu primer paso es conseguir el Vicepresidente de tu empresa respalde tu proyecto? No debería ser ese. De hecho, ese debería ser uno de tus últimos pasos. Un vicepresidente se "apropiará" de tu idea y la apoyará con más fuerza si la "descubre" y después te brinda su apoyo. Deberás cerciorarte de que el vicepresidente efectúa ese descubrimiento "accidentalmente" cuando

el momento sea oportuno, lo que no significa que no debas pedir los permisos necesarios para empezar a trabajar en tu nueva idea.

- **CIERRA EL CHIRINGUITO CUANDO TERMINES.** Lo bonito de los grupos que trabajan a modo de emprendedores internos es que pueden desarrollar nuevos productos y servicios rápidamente. Desafortunadamente, la misma cohesión que aumenta su eficiencia puede conducir más tarde a su declive si permanecen separados (y generalmente distantes) del resto de la empresa. Dicha efectividad se reducirá aún más si las personas que forman parte del grupo llegan a creer que solamente ellos "saben" lo que se debe hacer y pasan a crear su propia burocracia interna[10]. Si el producto o servicio tiene éxito, es recomendable disolver el grupo y volver a integrarlo en la empresa. Después formaremos grupos nuevos para los siguientes proyectos.
- **REINICIA TU CEREBRO.** Muchos emprendedores internos encontrarán en este libro recomendaciones para la acción que son contrarias a lo que hasta ahora han experimentado, aprendido o les han enseñado en las grandes empresas. La realidad es que empezar algo en una empresa ya existente implica la adopción de nuevos patrones de comportamiento, por ello resulta básico reiniciar el cerebro. La siguiente tabla te ayudará a prepararte para lo que se avecina:

TEMA	GRAN EMPRESA	NUEVA EMPRESA
Posicionamiento	Serlo todo para todo el mundo	Encontrar un nicho de mercado y dominarlo.
Presentación de proyectos	Sesenta diapositivas, ciento veinte minutos y fuente de 14 puntos	Diez diapositivas, veinte minutos y fuente tamaño 30.
Redacción del plan de negocio	Doscientas páginas de información histórica extrapolada	Veinte páginas de ilusiones.

[10] Andrew Hargadon, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate* (Boston: Harward Business School Press, 2003), 116-7.

TEMA	GRAN EMPRESA	NUEVA EMPRESA
Gestión de recursos	Alojarse en un Hyatt Regency en lugar de en un Ritz Carlton	Quedarte en casa de un antiguo compañero de universidad en lugar de ir a una pensión.
Reclutamiento	Cazatalentos empresariales seleccionando a candidatos con Fortune 500 o informes de seguimiento de auditoras como Big Four	Reclutar a gente que "entienda tu idea" y este dispuesta a arriesgar su trayectoria profesional a cambio de opciones de compra sobre acciones.
Asociación	Negociar acuerdos "yo gano/tú pierdes" que entusiasmen a los medios de comunicación	Aprovecharse de los demás para aumentar las ventas.
Crear marca	Anunciarse en la Super Bowl	Evangelizar en las trincheras.
Generar beneficios (hacer llover)	Incentivos para distribuidores y comisiones para representantes de ventas	Tragar carros y carretas.
Ser buena persona	Llamar al departamento legal	Ayudar a quienes no te pueden ayudar.

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR... (FAQ*)

P. Lo reconozco: tengo miedo. No me puedo permitir dejar mi actual empleo. ¿Es eso señal de que no tengo lo que hay que tener para triunfar? ¿No estoy lo suficientemente comprometido?

R. Tienes que tener miedo. No tener miedo significa que algo falla. Ese sentimiento no es señal de que no estés hecho para el éxito. Al principio, todo emprendedor está asustado. Los hay que se autoengañan y los hay que no.

Puedes reducir tus miedos si te entregas al proyecto y haces pequeños progresos cada día. Llegará el día en que te levantarás y todos esos miedos se habrán desvanecido; o al menos tendrás otros nuevos.

Pase lo que pase, jamás reconozcas estos miedos ante tus subordinados. Un Director Ejecutivo no puede tener un mal día. Pero tampoco te vayas al otro extremo y actúes como si nada te preocupase porque con esa actitud sabrán que estás muerto de miedo.

P. ¿Debería compartir mis ideas secretas con alguien más aparte de con mi perro?

R. Lo único que existe peor que un emprendedor paranoico es un emprendedor paranoico que habla con su perro. Tienes muchas más cosas que ganar de las que puedes perder si comentas abiertamente tu idea: feedback, conexiones y contactos. Si tu idea es tan débil que simplemente el discutir sobre ella la pone en peligro, puede que no sea tan buena idea. (Ver el apartado "Todo lo que siempre has querido preguntar" del capítulo 7, "El arte de conseguir capital", donde se profundiza acerca de los acuerdos de confidencialidad).

P. ¿Cuánto debo avanzar antes de hablar con la gente acerca de lo que estoy haciendo?

R. Empieza ya mismo. Esto te ayudará a reflexionar constantemente acerca de tu idea, consciente o inconscientemente. Cuanto más hables de tu proyecto, más ideas vas a tener. Como puedes imaginar, no vas a conseguir nada si no haces más que mirarte al ombligo.

* En la versión original en inglés se utiliza la palabra FAQ como acrónimo de Frecuntly Avoid Questions, que significa *Preguntas que Frecuentemente se Evitan*, jugando con el uso general de FAQ, Frecuentrly Asked Cuestion, *Preguntas Frecuentes.* (N del T)

P. ¿Cómo puedo saber si es mejor plegar velas y no seguir luchando por un proyecto que está condenado?

R. Siempre se ha dicho que un buen emprendedor jamás tira la toalla. Esta afirmación queda muy bien en los libros y los discursos, pero no en el mundo real. Si tres amigos cercanos te dicen que mejor dejarlo, deberías tenerlo en cuenta. Al igual que, cuando tres personas te dicen que estás borracho, es el momento de coger un taxi para volver a casa. Equivocarse no es malo, siempre y cuando lo intentes de nuevo.

P. Creo tener una grandísima idea; sin embargo, no cuento con experiencia en el mundo empresarial. ¿Qué hago ahora?

R. Si lo que tienes es una gran idea –del tipo: "un nuevo sistema operativo para ordenadores que es rápido, elegante y libre de virus"— pero no tienes forma de implementarla, no tienes nada. Si este es el caso, es mejor que no le hagas perder el tiempo a nadie hasta que encuentres a quien se pueda encargar de las cuestiones técnicas.

Suponiendo que sí puedes implementar tu idea, hay dos tipos de personas a las que necesitarías atraer. Por un lado puedes buscar un mentor. Un mentor es una persona mayor que tú que está dispuesta a tutelarte de vez en cuando pero sin hacer realmente ningún trabajo. Por otro lado, puedes buscar un socio. Un socio es alguien dispuesto a trabajar a tu lado, aunque sea a tiempo parcial, y cuyas habilidades y formación son un complemento a las tuyas. Tanto el mentor como el socio pueden marcar una verdadera diferencia en tu negocio.

P. ¿Cuándo debo aparentar ser una empresa seria con tarjetas, membrete y oficinas?

R. Haz tarjetas y un membrete de inmediato. Gasta un poco de dinero y haz que el diseño lo realice un profesional o mejor no hagas nada. Asegúrate de que el tamaño mínimo de la letra sea de doce puntos. Las oficinas no serán necesarias hasta que los clientes vayan a verte o no quede espacio para tu equipo.

P. ¿Y qué tal tener una página Web?

R. Si, especialmente si quieres conseguir inversiones, proveer tu producto o servicio a un número importante de clientes, cambiar el mundo y lograr rentabilidad. Los clientes, socios e inversores lo primero que harán será buscar tu página Web.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Christensen, Clayton. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Nueva York: HarperBusiness, 1997.

Drucker, Peter F. *La innovación y el empresario innovador.* Barcelona: Edhasa, 1996.

Hargadon, Andrew. *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate.* Boston, Havard Business School Press, 2003.

Kuhn, Thomas. *La estructura de las revoluciones científicas.* (Madrid: Fondo de Cultura Económica de España, 2000).

Shekerjian, Denise. *Uncommon Genious: How Great Ideas Are Born.* Nueva York: Penguin Books, 1990.

Ueland, Brenda. *Si quieres escribir.* Barcelona: Ediciones Obelisco, S.L., 2000.

Utterback, James M. *Dinámica de la innovación tecnológica.* Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 2002.

Articulación

El arte de posicionarse

Permite que me presente. Mi nombre es Wile E. Coyote ... Genio. No voy a venderte nada ni intento ganar dinero para terminar mis estudios así que vayamos al grano. Tú eres un conejo y vas a ser mi cena. ¡No intentes escapar! Soy más fuerte, más astuto, más rápido y más grande que tú, y soy un genio. Tú, sin embargo, no pasarías ni el examen de acceso a la guardería. De todas formas, te daré dos minutos de cortesía para que digas tus oraciones.

—*El Show de Bugs Bunny y el Correcaminos* (1979)

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Mucha gente considera el acto del "posicionamiento" como algo poco natural que les es impuesto por algún inepto del departamento de marketing que, a su vez, sigue los consejos de un consultor extremadamente bien pagado pero sin ninguna idea valiosa. La verdad es que posicionarse no es un ejercicio trivial y es mucho más que un simple trámite o gestión. Cuando se hace bien, el posicionamiento refleja el cuerpo y alma de una nueva empresa y deja muy claro lo siguiente:

- Por qué los fundadores la crearon.
- Por qué los consumidores deben ser sus clientes.
- Por qué la gente que vale debe trabajar en ella.

Wile E. Coyote entiende la cuestión del posicionamiento mejor que muchos emprendedores: él es un coyote y se va a comer al conejo

para cenar. Las empresas deberían posicionarse con una claridad semejante explicando exactamente qué es lo que hacen. En realidad, el arte de posicionarse no consiste en otra cosa que en responder a una simple pregunta:

¿A qué te dedicas?

Una buena respuesta debe abrir el radio de acción más amplio posible para tu empresa y establecer con precisión qué la diferencia de la competencia. Después deberás comunicar tu mensaje al mercado. En este capítulo aprenderás cómo conseguir ambas cosas de una forma breve, diferente y contundente.

ASPIRA A LO MÁS ALTO

A menos que seas un conejo a punto de ser devorado por un coyote, un buen posicionamiento es algo que inspira y transmite energía. Un buen posicionamiento no puede enfangarse en cuestiones de dinero, de participación en el mercado o de directivos con demasiado ego. Estas son las cualidades a las que debe aspirar:

- **POSITIVO.** La creación de una empresa no es una guerra, así que no plantees los objetivos de tu empresa como si fuesen objetivos de guerra. El objetivo de tu compañía no es echar a otra empresa del negocio. A tus clientes no les importa si quieres destruir a la competencia. Lo que querrán saber es qué beneficios tienen si consumen tus productos o servicios.
- **CENTRADO EN EL CLIENTE.** Posicionarse consiste en dejar claro qué es lo que haces por tus clientes o consumidores, no en lo que quieres convertirte. Decir que tu empresa es "la compañía líder" es algo egocéntrico, no centrado en el cliente. Además, no es práctico porque ¿cómo puedes probar que eres la empresa líder? ¿cómo evitarás que otra empresa asegure que ella es "la compañía líder" con el mismo desparpajo que tú lo has hecho?
- **INSPIRADOR.** Los empleados deber creer que lo que haces, es decir tu posicionamiento, hace del mundo un lugar mejor. Los empleados

de eBay, por ejemplo, creen que ayudan a otras personas a conseguir el éxito financiero. Esta actitud hará que los empleados trabajen mucho más duro, y que disfruten haciéndolo.

El Toyota Prius es un buen ejemplo de cómo posicionarse por lo alto. Consume 4,2 litros de gasolina cada 100 km. gracias a un motor híbrido que alterna en su funcionamiento la energía eléctrica con un motor de combustión interna. No es rápido, ni atractivo, ni lujoso. Pero es barato y su mantenimiento también lo es, dos características que lo posicionan de una forma muy poderosa y exclusiva.

Además de ponerte en lo más alto, el posicionamiento de una empresa es toda una herramienta de trabajo. Es muy práctico y ayuda a que clientes, vendedores, trabajadores, periodistas y socios comprendan las principales ideas tácticas y estratégicas de la empresa y crean en ella. Así pues, un buen posicionamiento debe tener también las siguientes cualidades:

- **SER TOTALMENTE EXPLICATIVO.** Un buen posicionamiento no deja lugar a dudas respecto a lo que quiere decir. Debe abarcar desde conceptos tan mundanos como ahorrar dinero o aumentar beneficios a otros más etéreos como la felicidad, la sabiduría o la tranquilidad.
- **ESPECÍFICO.** Un buen posicionamiento se dirige al cliente que busca. Si tú eres uno de ellos lo entenderás inmediatamente. Si no lo eres, también te darás cuenta. Por ejemplo, "aumentar la seguridad de las páginas Web" es un posicionamiento vago y mediocre comparado con "reducir el riesgo de fraude para la banca comercial en sus transacciones online".
- **CENTRADO.** La base de un buen posicionamiento la formará el conjunto de tus principales competencias o habilidades, no tus productos o servicios secundarios. Por ejemplo, el posicionamiento de Apple Computer se centra en su habilidad para crear aplicaciones innovadoras. No cuenta nada sobre sus servicios de consultoría de información tecnológica.
- **RELEVANTE.** El reverso de las principales competencias o habilidades de una organización son las principales necesidades de sus

clientes. Si tus competencias y sus necesidades no encajan, ni tu empresa ni tu posicionamiento les van a resultar atractivos.

- **DURADERO.** Un mal posicionamiento para IBM en sus primeros años de vida hubiera sido "equipar las tiendas con máquinas registradoras". Aunque hubiera sido peor llamar a una empresa "National Cash Register" (Corporación Nacional de Cajas Registradoras; IBM es el acrónimo de International Business Machines. Si bien IBM vende algo más que equipamiento para empresas (business machines), al menos no se encajonó a si misma en el mercado de las máquinas registradoras). Busca un posicionamiento que pueda durar siglos.
- **DIFERENCIADO.** Tu posicionamiento no debería parecerse al de la competencia. Lamentablemente, muchas compañías redactan sus posicionamientos como si no existiese competencia alguna o como si la que existe fuera totalmente incompetente. Lo que no suele ser el caso. (Más sobre este tema en la sección de este capítulo "Inténtalo al revés".)

EJERCICIO

Revisa tu posicionamiento y selecciona la reacción que te produce:

a) Orgullo porque has conseguido describir con suma precisión lo que haces.

b) Alivio, porque has mencionado a todo cliente o consumidor posible.

CREA UN NICHO DE MERCADO

Cuando F.W. Woolworth abrió su primera tienda, un comerciante de la misma calle quiso plantarle cara a la nueva competencia. Colgó un cartel en la puerta que decía "Haciendo negocios en esta tienda desde hace cincuenta años". Al día siguiente, Woolworth puso su propio cartel "Abierto desde la semana pasada, todo productos nuevos".

—Peter Hay, *The Book of Business Anecdotes*

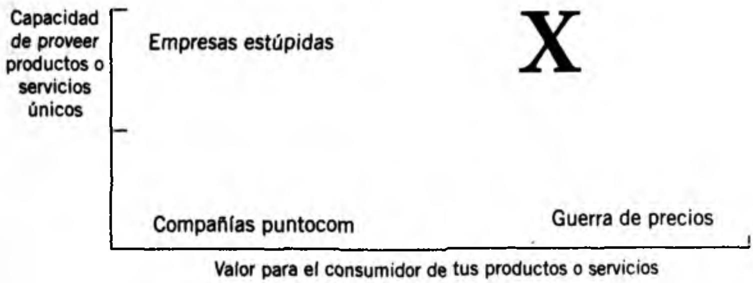
Muchos emprendedores intentan evitar los nichos de mercado. Les preocupa quedar fuera de algún sector importante, no maximizar las ventas o poner todos los huevos en una misma cesta. Se esfuerzan por dirigirse a los grandes mercados horizontales porque se han fijado en empresas de éxito que tienen una orientación generalista y piensan que ellos deben hacer lo mismo.

Tomemos el caso de Microsoft. ¿Quién no querría ser Microsoft? En la actualidad, y después de ganar un importante contencioso con el Departamento de Justicia estadounidense en 2004, Microsoft vende sistemas operativos para ordenadores personales, servidores, PDAs y teléfonos así como aplicaciones informáticas para Windows y Macintosh. Además ofrece acceso a Internet, videojuegos y su propia línea de videoconsolas.

Creerás que para crear el próximo Microsoft debes lanzar tu ataque en múltiples direcciones. No podrías estar más equivocado. Para construir el próximo Microsoft, lo que debes hacer es empezar con un pequeño nicho de mercado, establecer ahí una posición fuerte y (con suerte) ir creciendo fuera de ese segmento.

Es más, debes pensar que Microsoft empezó dirigiéndose a un mercado general y esa es la razón por la que ahora dominan el mercado informático. Para aclarar las cosas te diré que Microsoft empezó en un sector muy concreto: un lenguaje de programación llamado Basic para un sistema operativo llamado CPM.

Como nueva empresa estás intentando encender un fuego con unas cerillas, no con un lanzallamas. Pocas empresas saben manejar o pueden permitirse un lanzallamas. En otras palabras, céntrate en un nicho de mercado y hazlo madurar, luego busca otro nicho de mercado y repite el proceso. Con el tiempo tendrás el control sobre tantos segmentos que dominarás el mercado.



El diagrama de la página anterior nos dará un marco conceptual sobre el tema que estamos tratando. El eje vertical representa la habilidad de tu empresa para desarrollar un producto o servicio único. Cuánto más alto estés, más capacidad tendrás para ofrecer algo diferente a lo que hay en el mercado. El eje vertical representa la importancia de tu producto o servicio para el consumidor. Cuanto más a la derecha estés más valorado será lo que ofrezcas. Analicemos las cuatro esquinas de esta gráfica.

- **ESQUINA SUPERIOR IZQUIERDA.** Ésta es la posición que ocupan las empresas estúpidas. Producen productos o servicios que no interesan a nadie, pero que son únicos.
- **ESQUINA SUPERIOR DERECHA.** Ésta es la esquina que tú quieres ocupar. Es la zona en la que los consumidores más te valoran y los márgenes son buenos porque produces algo único y muy deseado.
- **ESQUINA INFERIOR IZQUIERDA.** Echando la vista atrás, ésta es la posición que ocupaban muchas empresas puntocom. Ofrecían productos o servicios que no le interesaban a casi nadie y había muchas otras ofreciendo exactamente lo mismo. Por lo demás, todo era genial.
- **ESQUINA INFERIOR DERECHA.** El problema de esta esquina es que los negocios se convierten en una constante guerra de precios. La gente desea lo que les ofreces pero hay muchas otras empresas que ofrecen lo mismo. Puedes tener éxito aquí pero es un camino muy duro.

Localizar la posición más adecuada para tu empresa en este diagrama es una tarea complicada. La mayoría de organizaciones lo convierten en un ejercicio de buenas intenciones: ¿qué parámetros podemos utilizar para situarnos en la esquina superior derecha? Te sorprenderías con las etiquetas que usan algunas compañías para cumplir este objetivo, aunque los únicos parámetros relevantes son el valor para el cliente de tu producto o servicio y tu capacidad exclusiva de proveerlo.

NO TE COMPROMETAS CON EL NOMBRE

Un nombre notable para una organización, producto o servicio es como la pornografía: es difícil de definir, pero la reconoces en cuanto la ves. Encontrar un buen nombre es más fácil que crear un producto o servicio aunque, vistas las atrocidades que se cometen por ahí, podría pensarse lo contrario.

Invierte el tiempo y los esfuerzos necesarios para inventarte un buen nombre, eso hace más fácil el posicionamiento. He aquí algunos consejos para el proceso:

- **QUE LA PRIMERA LETRA SEA DE LAS PRIMERAS EN EL ALFABETO.** Algún día, el nombre de tu organización, producto o servicio aparecerá en una lista por orden alfabético. Mejor que salgan al principio que al final. Imagínate una feria de muestras con más de mil expositores: ¿prefieres aparecer en el primer tercio de la guía de la feria o en el último?

  Así pues, evita las palabras que empiecen por X o por Z, y más si resultan impronunciables o pueden dar lugar a equívocos. Fíjate en la empresa Xylinx; si alguien te dice ese nombre, ¿crees que acertarás a escribirlo correctamente?

- **EVITA LOS NÚMEROS.** No van bien para los nombres porque luego la gente no se acordará de si debe escribirlo con todas sus letras (uno, dos, tres) o sólo con cifras (1,2,3).

- **ELIGE UN NOMBRE CON POTENCIAL PARA EL DICCIONARIO.** En el mejor de los casos, el nombre que escojas sustituirá el propio nombre del artículo y entrará en el vocabulario común, o se convertirá en un verbo. ¿Me pasas un klínex? Voy a tomarme un colacao.

  Cada vez hay más gente que "googlea" las cosas en Internet. Para que eso ocurra, es necesario que los nombres no tengan más de dos o tres sílabas y que no sean un trabalenguas.

EJERCICIO

Mira a ver si el nombre que estás barajando sirve para verbo en esta frase:"______________ lo."

Ten cuidado también con los acrónimos. Evita los nombres de varias palabras a no ser que la primera de ellas tenga un buen potencial (por ejemplo, "Google Technology Corporation") o que el acrónimo resultante tenga gancho. Por ejemplo, el nombre de la organización religiosa Hawaiian Islands Ministry, se convierte en HIM, un acrónimo muy inteligente ya que suena parecido a la palabra himno en inglés y además hace referencia a Him: Él, Dios.

- **QUE SUENE DIFERENTE.** El nombre debería sonar como algo único. Un (mal) ejemplo: Claris, Clarins, Claritin y Claria. A ver quién se acuerda de cuál de esos nombres hace referencia al software, a los cosméticos, a los antihistamínicos o al marketing por Internet. Incluso si te acordaras, es más que probable que asociaras las cuatro palabras en una sola categoría, lo cual no puede ser bueno en tres de los cuatro casos.

- **QUE SUENE LÓGICO.** Además de sonar diferente, tus nombres deberían sonar también lógicos. Esto es, deberían encajar con lo que son. Un buen ejemplo de esto son los nombres de los pokémons en inglés. Son de los mejores ejemplos de nombres puestos con inteligencia que te vas a encontrar. Granbul y Miltank, por ejemplo.

  Pídele a tus hijos que te enseñen los cromos de los personajes Beautifly, Delcatty, Flygon y Huntail. No los han traducido al castellano, así que tendrás que ejercitar un poco tu inglés, pero así verás a qué me refiero cuando hablo de nombres lógicos y buen posicionamiento.

- **HUYE DE LAS MODAS.** Visto en perspectiva, cometimos dos errores al ponerle el nombre a Garage Technology Ventures cuando empezamos en 1997. El primero es que empezamos llamando a la empresa "garage.com". Desgraciadamente, puntocom adquirió connotaciones negativas al pasarse la ola del Internet, ya que pasó a designar a las empresas dirigidas por gente sin talento en mercados sin modelos de negocio.

  El segundo error fue dejar en minúscula la "g" de garage.com. Fue un acto insensato de falsa humildad, pero es que eran tiempos insensatos. El problema de la "g" minúscula es que era difícil de distinguir en medio de un texto. Faltaba la pista que te da una mayúscula para saber que eso era un nombre propio, (alguien que se llama guy (tipo, en inglés) debería haberse percatado de ese detalle). El

caso es que nadie sabía qué hacer cuando una frase empezaba por "garage.com": ¿lo ponía en mayúscula o cómo lo escribía?

En resumidas cuentas, se trata de que te inventes un nombre que valga por décadas para así poder dedicar tus esfuerzos e inteligencia a las funcionalidades de tus productos y servicios.

Aunque, de todas formas, siempre hay excepciones. Fíjate en el nombre Krispy Kreme. No empieza con una letra de las primeras letras del alfabeto y, encima, tanto "crispy" (crujiente) como "cream" (crema) están mal escritas. Para colmo, los donuts de esa empresa no son crujientes ni cremosos pero en los EE.UU. se venden estupendamente. Lo cual nos demuestra que, si tienes un producto bueno de verdad, podrá con cualquier cosa.

PERSONALIZA

Para su perro, todo hombre es Napoleón; de ahí la constante popularidad de los perros.

—Aldous Huxley

Hace poco tuve una reunión con una emprendedora que quería poner en marcha un servicio por Internet para crear fondos de inversión para mascotas. Le preocupaba que la gente a veces se muere antes que sus animales. Su discurso partía del hecho de que cada año se sacrifican nueve millones de mascotas en los Estados Unidos.

Mi primera reacción, como inversor de capital riesgo, fue pensar: puede que se sacrifiquen nueve millones de mascotas al año, pero no siempre es porque se hayan muerto sus dueños. Probablemente, a pocos se los sacrifica por esta razón, así que el mercado no es tan grande como ella piensa. Mi segunda reacción, como dueño de un perro (Rocky Kawasaki, bóxer), fue pensar que tenía razón: ¿qué será de Rocky? No estaba contemplado en ninguno de mis testamentos y fondos de inversión familiares.

La lección es la siguiente: posiciona tu producto o servicio de la manera más personal que puedas. "¿Qué será de Rocky?" tiene mu-

cha más fuerza que "¿Qué será de los nueve millones de mascotas?". Si a mí me enganchas preocupándome por mi propio perro, bien puedo extrapolarlo a los millones de personas que se preocupan por sus mascotas.

El posicionamiento de producto o servicio es más potente cuando es personal porque los clientes potenciales no necesitan dar el paso de pensar cómo puede satisfacer sus necesidades .

IMPERSONAL	PERSONAL
Nuestro sistema operativo es un sistema estandarizado que posibilita a los departamentos SIG mantener el control y reducir costes.	Nuestro sistema operativo te hace posible ser más creativo y productivo.
Reducir el tamaño del agujero de ozono del planeta.	Evita que enfermes de cáncer de piel.
Docenas de aviones volando simultáneamente a lo largo de los Estados Unidos.	"Ahora ya puedes moverte por todo el país."
Mejoramos el rendimiento académico de los niños de tu distrito escolar.	Nos ocupamos de que Johnny aprenda a leer.

HABLA "CLARO"

Hazte estas preguntas: ¿ha llamado mi atención? ¿ha mantenido mi interés? ¿me ha llegado al corazón? ¿estaba en cristiano? ¿se centraba en "mí"? ¿me ha dejado algo en claro?

—Allen Kay, publicista, sobre cómo se hace un buen anuncio

El Consejero Delegado de una compañía apareció un día en Garage y nos lanzó la siguiente declaración de posicionamiento: "Con el uso del protocolo de intercambio de claves Diffie-Hellman de 2048-bits y un triple DES de 168-bits, protegemos sus comunicaciones digitales de voz, fax y wireless frente a los intrusos."

Para los expertos en criptografía esta declaración puede significar mucho. Para el resto de nosotros fue como si estuviese hablando en chino. Nosotros le ayudamos a cambiar su declaración por "Salvaguardamos sus comunicaciones".

Si el cliente me lo hubiese permitido lo hubiera reducido más todavía al mantra "Comunicaciones seguras".

No importa lo que vendas o a quién se lo vendas: usa palabras sencillas para describir lo que haces. Sea cual sea la jerga que se usa como lengua franca en tu negocio, no olvides que hay mucha más gente no la entenderá porque no son especialistas en la materia.

EJERCICIO

Borra todos los acrónimos y términos técnicos de tu declaración de posicionamiento. ¿Pierde su fuerza?

PRUEBA CON LO OPUESTO

La mayoría de empresas usan los mismos términos para describir sus productos o servicios. Es como si pensasen que todos sus futuros clientes han estado viviendo en una isla desierta y nunca han oído hablar de productos o servicios que sean "de alta calidad", "resistentes", "de fácil manejo", "rápidos" o "seguros".

Para que veas a qué me refiero, haz la prueba e inténtalo con lo opuesto: ¿estás presentando tu oferta como lo opuesto a la competencia? Si es así, es que estás diciendo algo diferente. Si no, tu descripción no vale.

Por ejemplo, sería estupendo describir tu producto como "intuitivo, seguro, rápido y escalable" siempre y cuando la competencia

describa los suyos como "difícil de usar, vulnerable, lento y limitado". En caso contrario, es como si no dijeras nada.

Una forma mucho mejor de distinguir tu producto es ofreciendo demostraciones concretas de modo que la gente pueda deducir sus cualidades únicas.

ADJETIVO	DEMOSTRACIÓN
Intuitivo	Puedes instalarlo en un día y el usuario final no necesita entrenamiento alguno.
Seguro	Nadie ha podido hackearlo jamás.
Rápido	Las pruebas en el mundo real muestran que el rendimiento total de procesamiento se quintuplica.
Escalable	Ha llevado a cabo hasta 20.000 operaciones por segundo.

Obviamente, hay veces en las que no puedes permitirte el lujo de emplear tantas palabras para explicarte. Sin embargo, este tipo de restricciones rara vez justifica el uso de tópicos y adjetivos vacíos de contenido. Encuentra un lenguaje único u ofrece demostraciones prácticas, pero no caigas en la tentación de pensar que tienes el único producto descrito con los consabidos adjetivos *intuitivo, seguro, rápido y escalable.*

DIFUNDE EL MENSAJE

La elaboración del posicionamiento de una organización es una tarea exigente, pero el esfuerzo bien vale la pena. Es una lastima que muchas empresas, llegado este punto, se limiten después a redactar un simple memorando o a añadir una declaración de posicionamiento rutinaria en algún informe anual. Una vergüenza.

Hay un paso crítico en todo proceso de posicionamiento y es asegurarte de que la gente del departamento de marketing y la organización entera desde la dirección a los últimos consultores o trabajadores temporales comprendan el posicionamiento. Esto lo puedes lograr difundiendo un breve documento en el que explicas tu propuesta y discutiéndolo en reuniones con el equipo. Los directivos deberían asegurarse de que todos los empleados lo conozcan. Imagínate una cascada que cae desde lo alto de una montaña y la acaba empapando por completo. De arriba abajo, así debe fluir el mensaje.

EJERCICIO

Pregúntale a tu recepcionista qué hace tu empresa.

Ejercicio para nota

Pregúntale a tus últimas incorporaciones por qué entraron a trabajar en la compañía. Sus respuestas serán un filón para hacer un posicionamiento bueno y sincero, dado que parten de una perspectiva fresca y aportan una visión externa de tu trabajo.

No te olvides de tus directivos y consejeros. Te asombraría saber cuántos miembros de la Junta son incapaces de describir claramente lo que hace una organización. Cabría esperar que, dado que son ellos "quienes llevan" el negocio, deberían saber qué es lo que tienen exactamente a su cargo. En realidad, suelen estar alejados de todo lo que se cuece, por no hablar de lo que se debería cocer.

La cuestión es que transmitir el posicionamiento de una organización no es sólo asunto del departamento de marketing o de la dirección: es asunto de todos los empleados. Esto es importante y deberás repetir el proceso conforme los empleados vayan y vengan, y también repetirlo con los que permanecen ya que necesitan refrescar su idea de lo que están haciendo. Un intervalo de unos seis meses está bien.

NAVEGA CON EL VIENTO

Aunque no puedes permitir que el mercado te posicione, también es verdad que, en última instancia, no puedes controlar tu posicionamiento.

Haces todo lo que está en tu mano para elaborar un buen mensaje y difundirlo a tus empleados, clientes y socios. Pero, entonces, el mercado hace algo extraño, irresistible, a veces frustrante pero a menudo maravilloso: decidir por su cuenta. Puede ser que unos clientes que no te esperabas empiecen a usar tu producto de manera inesperada. Por ejemplo, un ordenador que procesa hojas de cálculo, bases de datos y documentos de texto se convierte en la herramienta de trabajo de un editor.

Cuándo ocurra eso, (a) no pierdas los papeles y (b) escucha lo que te dice el mercado. Puede que te haya hecho un favor encontrando un posicionamiento natural para ti. ¿Podrás vivir con ello? Al fin y al cabo, es mejor navegar con el viento que tratar de aferrarte a un posicionamiento poco natural.

EJERCICIO

Paso 1: Escribe una descripción de un párrafo sobre la experiencia que puede tener un cliente al usar tu producto o servicio.

Paso 2: Consigue que un cliente te describa en un párrafo su experiencia al usar tu producto o servicio.

Paso 3: Compara ambas descripciones.

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR...

P. ¿Debería recurrir a una empresa de RR.PP para diseñar una declaración de posicionamiento para mi organización?

R. No deberías delegar la tarea del posicionamiento a ninguna empresa externa, ni de relaciones públicas ni de cualquier otro tipo. Es una tarea demasiado importante como para delegarla. El posicionamiento es una tarea fundamental de la que no debes escaquearte.

P. ¿Hay alguna ventaja de tipo estratégico en parecer que eres poquita cosa? ¿Sería mejor dar la imagen de una empresa más grande y establecida?

R. No vale la pena mentir. Una vez que empieces a engañar a la gente tendrás que mantener todos esos engaños, lo cual será más complicado a medida que vayas haciendo contactos. Deberías proyectarte siempre tal y como eres. Eso no significa que tengas que aparecer como prematuro, débil y falto de capitales si eso es realmente lo que eres; se trata de que no intentes comportarte como General Motors si no eres realmente General Motors.

P. ¿Deberíamos tener en cuenta la disponibilidad de nombres de dominio a la hora de ponerle nombre a la organización?

R. Rotundamente, sí. Además de lo estupendo que es tener un nombre de dominio, es preciso que tengas uno que tus clientes, socios e inversores puedan usar y recordar con facilidad.

P. ¿Es preciso anticiparse y tener en cuenta las estrategias de salida a la hora de pensar en el posicionamiento?

R. No se me ocurre en qué podría cambiar tu posicionamiento una estrategia de salida (sobre la que no tienes control alguno). Tienes que crear una organización sólida y un buen posicionamiento es parte de ello. No te preocupes por las estrategias de salida y, desde luego, no te preocupes por cómo las estrategias de salida podrían o deberían afectar tu posicionamiento.

LECTURA RECOMENDADA

Trout, Jack. *The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill, 1995.

CAPÍTULO 3

El arte de venderse[11]

Enmienda un tanto tu habla si no quieres que arruine tu destino.

—Shakespeare, *El Rey Lear*

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Olvídate del "pienso, luego existo": los emprendedores sólo existen si se venden. Las presentaciónes comerciales no sólo sirven para conseguir dinero, sino que también son una herramienta esencial para llegar a acuerdos sobre asuntos varios. Los acuerdos pueden valer para muchas cosas: entrada de inversores para desarrollar un producto o servicio, cerrar una venta, afianzar una sociedad, reclutar un empleado o asegurar una inversión.

Pregunta: ¿Cómo sabes si un emprendedor está vendiendo un proyecto?

Respuesta: Porque sus labios se mueven.

Llevo tiempo predicando en favor de mejores presentaciones de venta porque sufro de un problema médico llamada tinnitus que consiste en un zumbido constante en el oído derecho. He visitado a mu-

[11] Pitch en el original (N del T)

chos especialistas y resulta que ninguno sabe qué lo causa y mucho menos cómo curarlo.

Me han dicho que reduzca el consumo de sal (mal lo llevo como estadounidense de origen japonés amante del sushi y la sopa de miso); que consuma menos chocolate, vino y queso (mal lo llevo como estadounidense de origen japonés que vive en California); y que me preocupe menos y duerma más (mal lo llevo como Consejero Delegado de una empresa tecnológica afincada en Silicon Valley). Yo tengo una teoría para explicar el misterio: el zumbido viene de escuchar miles de presentaciones miserables.

El truco en una presentación de proyecto es arrancar rápidamente, explicar la importancia de lo que haces, mantener un nivel elevado, atender a la reacción del público y entonces atacar una y otra vez hasta que te salgas con la tuya. En este capítulo aprenderás a presentar tu organización y tu producto o servicio de una forma breve, sencilla y efectiva.

EXPLÍCATE DESDE EL PRIMER MINUTO

Jamás he asistido a la presentación de un emprendedor que intentaba conseguir dinero o de un empleado intentando obtener el visto bueno de la directiva para un nuevo producto o de una organización sin ánimo de lucro esperando la concesión de una ayuda en la que pensara: Ojalá hubiera dedicado los primeros quince minutos a contarme su vida. Mientras tú te dedicas a romper el hielo, tus oyentes no paran de preguntarse: ¿Pero, qué es lo que hace su empresa?

Esa información es el ancla, los cimientos, la pica en Flandes –puedes usar la metáfora que quieras- que necesita tu audiencia para que la presentación vaya bien. Hazle un favor a todo el mundo: responde a esa pregunta en el primer minuto. Una vez que tu audiencia sepa a qué te dedicas, podrán escuchar el resto con una perspectiva más centrada y cortar tus tentaciones de irte por las ramas.

EJERCICIO

Pon un temporizador a un minuto. Ensaya tu actual presentación del proyecto hasta que se agote el tiempo. Solicita a tu audiencia que escriba en una sola frase a qué se dedica tu organización. Recoge las respuestas y compáralas con lo que piensas que habías dicho.

Desgraciadamente, muchos emprendedores siguen creyendo que una presentación es una narración cuyo capítulo introductorio debe ser siempre autobiográfico. A partir de esta sentida historia, la audiencia deberá adivinar a qué clase de negocio se dedica la empresa y para qué sirve el producto.

Párate a pensarlo. En realidad funciona al revés: primero dejas claro a qué te dedicas y, después, tu audiencia estará en condiciones de comprender o, al menos, deducir, las circunstancias de tu negocio. Despeja las dudas desde el principio de tu presentación y no permitas que nadie tenga que adivinar a qué te dedicas. Hazlo breve e indoloro:

- Vendemos software.
- Vendemos hardware.
- Educamos a niños desfavorecidos.
- Auxiliamos a los pecadores.
- Combatimos los abusos contra la infancia.

RESPÓNDELE AL HOMBRECILLO

Bill Joos, mi compañero en Garage, me contó que, cuando empezaba su carrera en IBM, en la empresa le enseñaron a imaginarse un hombrecillo sentado sobre su hombro durante las presentaciones. Cada vez que Bill dijera algo, el hombrecillo le susurraría: "¿Y qué?".

Todos los emprendedores deberían llevar un hombrecillo de éstos sobre su hombro y escucharle. Desgraciadamente, la mayoría de gente o bien no escuchan al hombrecillo o tienen tinnitus, como yo. Recuerda: la importancia de lo que estás diciendo no siempre se sobreentiende, y no va a impresionar a nadie o dejarle pasmado.

Cada vez que afirmes una cosa imagínate al hombrecillo haciendo su pregunta. Una vez que la respondas, prosigue con las dos palabras más poderosas que puede haber en una presentación: "Por ejemplo..."[1] y entonces ofrece un caso de la vida real para el que sirva tu producto o servicio.

No hay nada tan contundente en una presentación como combinar la respuesta a la pregunta "¿Y qué?" con un "Por ejemplo...".

TÚ DIJISTE	EL HOMBRECILLO PREGUNTÓ	TÚ REPLICASTE	POR EJEMPLO
"Empleamos un procesamiento digital de la señal en nuestros audífonos."	"¿Y qué?"	"Nuestro producto aumenta la nitidez del sonido."	"Por ejemplo, si estás en un cóctel con muchas conversaciones alrededor, serás capaz de entender lo que te están diciendo."
"Ofrecemos una encriptación de 128 bits en los aparatos portátiles."	"¿Y qué?"	"Eso hace más difícil penetrar en nuestros sistemas."	"Por ejemplo, si estás en la habitación de un hotel y quieres mantener una llamada de teléfono segura con tu central."
"La señorita (nombre de una celebridad) está en nuestro comité de asesoramiento."	"¿Y qué?"	"Lo que hacemos es lo bastante interesante como para atraer a las personas con talento."	"Por ejemplo, ella ya nos ha abierto algunas puertas en su industria."
"En nuestra nueva escuela usamos los métodos Montessori."	"¿Y qué?"	"Nuestra escuela se centra en los niños como individuos y eso les ayuda a gestionar por su cuenta sus propios estudios."	"Por ejemplo, conseguimos que los niños especialmente dotados en algunas áreas puedan ir por delante del resto de estudiantes."

[1] Richard C. Borden, Public Speaking—as Listeners Like It! (Nueva York: Harper & Brothers, 1935), 53.

CONOCE A TU AUDIENCIA

Los emprendedores novatos creen que la base de una gran presentación es su habilidad de generar cosas sobre la marcha de forma espontánea. Se equivocan. La base de una buena presentación es la investigación que llevas a cabo antes de empezar la reunión.

En primer lugar, entérate de qué le importa a tu audiencia. Podrás obtener esa información de tu "valedor" en la reunión (la persona que ha facilitado que puedes realizar tu presentación) haciéndole por anticipado las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tres cosas más importantes que te gustaría saber de nuestra organización?
- ¿Qué te atrajo de nuestra propuesta y te convenció para darnos la oportunidad de reunirnos?
- ¿Hay alguna cuestión, detalle o pregunta para la que debería estar preparado durante la reunión?
- ¿Qué edad tendrá la persona más mayor de la reunión? (Pronto sabrás por qué es importante saber esto.)

En segundo lugar, visita la página web de la organización, usa buscadores, lee informes y habla con tus contactos en la industria para obtener la información básica sobre tu audiencia. Éstas son las áreas que deberás investigar:

- **ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.** ¿Cuál es la declaración de intenciones de la organización? ¿Cómo surgió la organización? ¿Quién la financió? ¿Quién la fundó?
- **EJECUTIVOS.** ¿Quién trabaja en ella? ¿Para qué organizaciones habían trabajado con anterioridad? ¿Dónde estudiaron? ¿En qué otras Juntas y otras organizaciones trabajan ahora?
- **PRIORIDADES ACTUALES.** Las cuestiones varían en este área dependiendo del tipo de organización que estés poniendo en marcha y lo que trates de obtener. Por lo general, necesitarás determinar exactamente lo que hace la organización y qué dirección está siguiendo.

En tercer lugar, exprímete los sesos con tu equipo para encontrar conexiones, ganchos y perspectivas para darle fuerza y sentido a la presentación. Hay muchas posibilidades, pero es difícil caer en la cuenta mientras estás ante tu audiencia. La clave está en llevar a cabo la investigación por adelantado y sin presiones.

SIGUE LA REGLA DEL 10/20/30

Nunca he oído una presentación que fuera demasiado corta. Una presentación no puede ser demasiado corta porque, si es buena, conseguirá que los oyentes hagan preguntas y la alarguen. He aquí una buena pauta en cuanto al contenido, longitud y fuente de texto de una buena presentación:

- Diez diapositivas.
- Veinte minutos.
- Treinta puntos de fuente para el texto.

Diez diapositivas

Serás afortunado si consigues con tu audiencia retenga una cosa de tu presentación: a qué se dedica tu organización. En ese caso, tu organización ya será mejor que el 90 por ciento de los de la competencia. Recuerda: quieres transmitir "lo bastante", no todo.

"Lo bastante" significa suficiente como para dar el siguiente paso, sea cual sea ese paso. Para la financiación, el siguiente paso consiste en reunirte con más socios de la firma. Para una venta, el siguiente paso será una instalación de prueba o una pequeña compra. Para una asociación, el siguiente paso es reunirte con más gente dentro de la organización.

Hay una cosa que tienes que entender: el propósito de la presentación es despertar el interés, no cerrar un trato. Así que te recomiendo una pequeña cantidad de diapositivas para la presentación, aproximadamente diez. Esta cantidad, aparentemente demasiado baja, te obligará a concentrarte en lo más básico y fundamental. Puedes añadir

alguna más, pero jamás deberías pasar de las veinte diapositivas. Cuantas menos diapositivas necesites, más convincente será tu idea.

A continuación te pondré tres tablas que explican las diapositivas esenciales para tres clases de presentación:

- Presentación de inversión para organizaciones tanto lucrativas como sin ánimo de lucro.
- Presentación de venta para un futuro cliente.
- Presentación de asociación para un socio potencial.

Hablemos un momento de la liquidez: a pesar de que ningún emprendedor sepa cuándo, cómo, ni si va a lograr liquidez alguna, muchos insisten en incluir una diapositiva explicando que "hay dos opciones de liquidez: una oferta pública inicial o una adquisición". Guau, menuda información. Si un inversor te pregunta por tu estrategia de salida suele ser porque tiene un despiste tremendo. Si le respondes con estas dos posibilidades será que tienes mucho en común con él.

La única ocasión en la que deberías incluir una diapositiva sobre la liquidez es si puedes enumerar al menos cinco compradores potenciales de los que es probable que el inversor sepa algo: eso demostrará lo bien que conoces el negocio. Por el contrario, decir que va a comprarte Microsoft, o el Microsoft de tu negocio, espantará a todos los inversores excepto a los más tontos.

Además de las diez diapositivas, puedes tener a mano algunas adicionales que expliquen con más detalle tu tecnología de marketing, actuales clientes y otras estrategias clave. Si te piden una explicación más exhaustiva es buena idea tener esas diapositivas preparadas de antemano. Sin embargo, no deberían formar parte de las diez diapositivas principales.

Veinte minutos

La mayoría de encuentros están calculados para durar una hora; sin embargo, deberías ser capaz de hacer tu presentación en veinte minutos por dos razones. En primer lugar, puede que no dispongas de esa hora si la reunión anterior acaba tarde.

En segundo lugar, te conviene un margen amplio para los comentarios. No tiene mayor importancia que sean veinte minutos de presentación y luego cuarenta minutos de comentarios o bien una secuencia de diapositiva/comentarios, diapositiva/comentarios, diapositiva/comentarios. Pero la única forma de que puedes mostrar cuarenta y cinco diapositivas en una reunión de una hora es que la reunión esté resultando mediocre.

Probablemente estés pensando que Guy se refiere a la gran masa de paletos que es el común de los mortales, los ineptos. Ellos son quienes deberían aplicar lo de las diez diapositivas y los veinte minutos, pero nosotros no. Tenemos una tecnología extraordinaria, que rompe esquemas, es pionera y, además, estamos a punto de conseguir la patente.

Lo cierto es que me refiero precisamente a ti. No me importa que vendas comida para perros, vida eterna, nanopartículas, componentes ópticos o la cura para el cáncer. Diez diapositivas, veinte minutos y se acabó.

Treinta puntos de fuente del texto

Esta recomendación estaba pensada en un principio para los emprendedores que presentan su proyecto a inversores de capital riesgo, pero vale para cualquier reunión en la que presentas tu organización empleando un proyector. Piensa en ello: cualquier inversor de capital riesgo que haya sobrevivido la hecatombe puntocom tendrá probablemente más de cuarenta años y una vista menguante. Una buena norma a seguir es dividir por dos la edad del inversor más viejo y usar ese tamaño de fuente.

EJERCICIO

Borra de tu presentación todo lo que esté escrito con una fuente de menos de catorce puntos. Lo que queda es lo que va a poder leer tu público.

Presentación de inversión (para organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro)

DIAPOSITIVA	CONTENIDO	COMENTARIOS
Título	Nombre de la organización; tu nombre y tu cargo; datos de contacto. Describe el mal que vas a aliviar a tus clientes. El objetivo es conseguir que todo el mundo asienta y te "compren la moto".	Que el público presente pueda leer la diapositiva: este es el punto en el que explicas lo que hace tu organización. ("Vendemos software." "Vendemos hardware." "Somos una escuela." "Somos una iglesia." "Protegemos el medio ambiente.") ¡Ve al grano!
Problema	Describe el mal que vas a aliviar a tus clientes. El objetivo es conseguir que todo el mundo asienta y te "compren la moto".	Evita aparecer como una solución en busca de un problema. Minimiza o evita las referencias a estudios de consultoría sobre el futuro tamaño de tu mercado.
Solución	Explica cómo alivias ese mal y el sentido que tiene lo que haces. Asegúrate de que tu auditorio entienda con claridad lo que estás vendiendo y tu propuesta de valor.	Éste no es lugar para explicaciones técnicas en profundidad. Simplemente ofrece la clave de cómo alivias el mal; por ejemplo, "Somos una página web de viajes baratos. Hemos creado un software que busca en las demás páginas de viajes y compara todos sus precios en un solo informe."
Modelo de negocio	Explica cómo haces dinero: quién te paga, tus canales de distribución y tus márgenes brutos.	Por lo general, un modelo de negocio único y no comprobado es una proposición que asusta. Si realmente tienes un modelo revolucionario de negocio, explícalo en términos de otros más familiares. Esta es la oportunidad de dejar caer los nombres de las organizaciones que ya están usando tu producto o servicio.

(continúa)

Presentación de inversión (para organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro)

DIAPOSITIVA	CONTENIDO	COMENTARIOS
La magia que hay detrás	Describe la técnica, el ingrediente secreto o la magia que esconde tu producto o servicio.	Cuanto menos texto y más diagramas, esquemas y diagramas de flujo tenga esta diapositiva, mejor. Los informes y las pruebas objetivas ayudan mucho aquí.
Marketing y ventas	Explica cómo vas a llegar al cliente y tus factores clave de marketing.	Convence a la audiencia de que tienes una estrategia efectiva de penetrar el mercado que no vaya a hacer quebrar la banca.
Competencia	Ofrece un panorama completo de la competencia. Mejor exagerar que quedarse corto.	Nunca menosprecies la competencia. Todo el mundo –clientes, inversores, empleados- quiere oír por qué eres bueno, no por qué la competencia es tan mala.
Equipo de dirección	Describe a los principales protagonistas de tu equipo de dirección, Junta Directiva y Junta de Consejeros, así como tus principales inversores.	No tengas miedo si parece que tu equipo no es perfecto. Todas las empresas que empiezan tienen huecos en su equipo; lo que verdaderamente cuenta es si eres consciente de que existen huecos y si quieres taparlos.
Proyecciones financieras e indicadores clave	Ofrece un pronóstico de cinco puntos que no sólo hable de dinero sino también de indicadores clave como el número de clientes y las tasas de conversión.	Haz un pronóstico de abajo a arriba (desarrollaremos esto en el capítulo 5, "El arte de salir adelante"). Ten en cuenta los ciclos largos de ventas y la estacionalidad. Es tan importante es conseguir que la gente comprenda las premisas fundamentales de tu previsión como las cifras que presentes.
Estado actual, logros hasta la fecha, cronología y empleo de los fondos	Explica el estado actual de tu producto o servicio, las perspectivas para el futuro cercano y cómo piensas usar el dinero que pretendes obtener.	Comparte los datos positivos, tu ímpetu y tu tirón actual. Esta diapositiva servirá para concluir con predisposición a la acción.

Presentación con perspectiva de venta

DIAPOSITIVA	CONTENIDO	COMENTARIOS
Título	Nombre de la organización; tu nombre y tu cargo; datos de contacto.	Que el público presente pueda leer la diapositiva: éste es el punto en el que explicas lo que hace tu organización. ("Vendemos software." "Vendemos hardware." "Somos una escuela." "Somos una iglesia." "Protegemos el medio ambiente.") ¡Ve al grano!
Problema	Describe al cliente el mal que tú alivias.	Asegúrate bien de que estás describiendo el mal que aqueja al cliente.
Solución	Explica cómo alivias ese mal.	Este no es el momento para una explicación técnica en profundidad. Ofrece simplemente la clave de cómo puedes aliviar ese mal.
Modelo de ventas	Asegúrate de que tu audiencia entiende claramente qué es lo que vendes y cuál es tu propuesta de valor.	Ésta es la oportunidad de dejar caer los nombres de las organizaciones que ya están usando tu producto o servicio. Si tienes algo bueno que contar en esto, añade una diapositiva llamada "Actuales clientes" en lugar de hablar sobre ello.
Técnica	Describe la técnica, el ingrediente secreto o la magia que esconde tu producto o servicio.	Cuanto menos texto y más diagramas, esquemas y diagramas de flujo tenga esta diapositiva, mejor. Los informes y las pruebas objetivas ayudan mucho aquí.
Demostración	Si es posible, llegados a este punto realiza una demostración en vivo de tu producto o servicio.	Si puedes hacer una buena demostración valdrá más que mil diapositivas.

(continúa)

Presentación con perspectiva de venta

DIAPOSITIVA	CONTENIDO	COMENTARIOS
Análisis competitivo	Ofrece un panorama completo de la competencia. Mejor exagerar que quedarte corto.	Averigua por adelantado qué producto o servicio de la competencia utiliza tu potencial cliente. Mejor todavía: intenta averiguar qué clase de problemas le da ese producto. No obstante, nunca menosprecies a la competencia. Los clientes quieren oír por qué eres tan bueno, no por qué la competencia es mala.
Equipo de dirección	Describe a los principales protagonistas de tu equipo de dirección, Junta Directiva y Junta de Consejeros, así como tus principales inversores.	El propósito de hacer esto es que el potencial cliente se sienta cómodo al comprarle a una empresa que está empezando.
Próximos pasos	Concluye tu presentación con un llamamiento a la acción, como un periodo o una instalación de prueba.	

Ahora en serio: si necesitas usar una fuente pequeña para acomodar tu material es que estás poniendo demasiados detalles en la diapositiva. Cada diapositiva debería referirse a una cuestión fundamental. Todo el texto y el material gráfico deberían ilustrar dicha cuestión.

Usa las diapositivas como hilo conductor, no para leerlas. Deberían parafrasear y ampliar lo que sale de tu boca. Dado que la gente puede leer más rápido de lo que tú hablas, si pones demasiados detalles en la diapositiva, tu audiencia se te adelantará leyendo y no prestará atención a lo que digas.

Presentación para un posible asociado

DIAPOSITIVA	CONTENIDO	COMENTARIOS
Título	Nombre de la organización; tu nombre y tu cargo; datos de contacto.	Que el público presente pueda leer la diapositiva: éste es el punto en el que explicas lo que hace tu organización. ("Vendemos software." "Vendemos hardware." "Somos una escuela." "Somos una iglesia." "Protegemos el medio ambiente.") ¡Ve al grano!
Problema	Describe el mal que alivias a los clientes.	Asegúrate de que el potencial asociado le vende o aspira a venderle, al mismo cliente que tú.
Solución	Explica cómo alivias ese mal al cliente y cómo podrías hacerlo aún mejor a través de una asociación.	El objetivo es conseguir que el potencial asociado piense cómo 2 + 2 puede llegar a ser 5.
Modelo de asociación	Explica cómo funcionaría la asociación: quién se encarga de qué, cuándo, cómo y por qué.	Esta diapositiva debería prolongar los efectos positivos de la diapositiva anterior, haciendo aparecer las sinergias más obvias y atractivas.
La magia que hay detrás	Describe la técnica, el ingrediente secreto o la magia que esconde tu producto o servicio.	Cuanto menos texto y más diagramas, esquemas y diagramas de flujo tenga esta diapositiva, mejor. El objetivo es convencer al potencial asociado de que tienes algo especial.
Demostración	Si es posible, llegados a este punto realiza una demostración en vivo de tu producto o servicio.	Igual que pasa con los clientes, si es buena, una demostración vale por mil diapositivas.
Competencia	Esta diapositiva es opcional. La principal razón para saltársela es evitar informar a tu potencial asociado de organizaciones mejores que la tuya para colaborar.	

(continúa)

Presentación para un posible asociado

DIAPOSITIVA	CONTENIDO	COMENTARIOS
Equipo de dirección	Describe a los principales protagonistas de tu Equipo de Dirección, Junta Directiva y Junta de Consejeros, así como tus principales inversores.	El propósito de hacer esto es que el potencial cliente se sienta cómodo al trabajar con una empresa que está empezando.
Próximos pasos	Concluye tu presentación con un llamamiento a la acción, como un periodo o una instalación de prueba.	

PREPARA EL ESCENARIO

Si no hay proyector cuando vayas a una reunión será culpa tuya. Si tu ordenador portátil y el proyector no son compatibles será culpa tuya. Si se rompe la bombilla en medio de la presentación la culpa será tuya. Si te cuesta arrancar, no te organizas y tienes pinta de estar despistado será culpa tuya.

Es prácticamente imposible recuperarse de un mal comienzo, así que es mejor que espabiles y prepares el escenario. Lleva tu propio proyector. Lleva dos ordenadores portátiles con la presentación. Lleva una copia de la presentación en una memoria portátil de esas de USB. Lleva impresiones de la presentación por si se rompe algo o no funciona nada.

Las primeras palabras que salgan de tu boca al presentar tu proyecto deberán ser:

- "¿Cuánto tiempo puedo robarles?" Esta pregunta demuestra que valoras el tiempo de tu audiencia y no pretendes abusar de él.
- "¿Cuáles son las tres cosas más importantes que necesitan saber?" (Ya deberías haberlo averiguado antes, pero no pasa nada por ponerlo en claro otra vez.)

- "¿Me permiten exponerles brevemente una presentación en PowerPoint y responder a sus preguntas al final? No obstante, les ruego que me interrumpan si les parece necesario."

Si preparas el escenario de modo que todo el mundo tenga las mismas expectativas partirás con mucha ventaja.

DEJA QUE HABLE UNA SOLA PERSONA

Los emprendedores tienen grabado en algún lugar del cerebro que los inversores, clientes y asociados quieren trabajar con equipos y los equipos demuestran, ¿adivinas el qué?, trabajo en equipo. Siguiendo esta línea de razonamiento, suponen que deben ir a las reuniones cuatro o cinco personas y que todas deben tomar parte en la presentación porque eso demuestra lo bien que funciona el equipo.

Esta lógica es fantástica para las funciones escolares: todos los niños salen al escenario. Los padres y los abuelos pueden sacarles fotos. Todo el mundo participa. La vida es bella, justa y equitativa. Sin embargo, una presentación no es un juego de niños.

En una presentación, el Director Ejecutivo deberá encargarse del 80 por ciento de la charla. El resto del equipo presente (como mucho otras dos personas más) puede desarrollar la diapositiva o las dos diapositivas que tengan que ver con su especialidad. También pueden dar respuestas detalladas si surge alguna pregunta. Sin embargo, si el Director Ejecutivo no puede manejar la mayoría de la presentación él mismo, deberá practicar hasta que sea capaz. O habrá que buscar un nuevo Director Ejecutivo.

Es frecuente que los miembros del equipo intenten "rescatar" al Director Ejecutivo cuando el público incide en algo que haya dicho. Por ejemplo, supongamos que alguien quiere discutir sobre un sistema de distribución de niveles múltiples para la venta de productos. Un miembro del equipo, con toda su buena intención, afirma "pienso que tiene razón. Llevo tiempo pensando que deberíamos limitarnos a venderle directamente nosotros al cliente".

Mala jugada. Esto no demuestra un pensamiento flexible, un entorno abierto ni una amplia base de conocimientos compartidos. De-

muestra falta de cohesión. La única respuesta posible es que el Director Ejecutivo diga: "Esa es una cuestión interesante. ¿Podríamos profundizar conjuntamente en el asunto?".

CATALIZA LAS FANTASÍAS

Todos, literalmente todos los emprendedores que aparecen por Garage a presentar su proyecto incluyen tres o cuatro diapositivas que "demuestran" el volumen de su mercado. Por lo general, estas diapositivas contienen una cita de alguna conocida empresa de consultoría como Gartner, IDG o el Yankee Group afirmando inequívocamente que "el mercado del software para los criaderos de gambas será de 50 mil millones de dólares" en los próximos cuatro años.

Hay algo gracioso en ese tipo de diapositivas:

- Todos los mercados van a alcanzar un tamaño de, al menos, cincuenta mil millones de dólares.
- La previsión apunta a dentro de cuatro o cinco años. Esta perspectiva es lo bastante breve como para hacer creíble el pronóstico y lo bastante larga para que sea indemostrable.
- Nadie de los presentes, ni siquiera el emprendedor, se cree esas cifras ni piensa que tengan alguna importancia en especial.

Hay dos soluciones para este problema. La primera es tomar los cincuenta mil millones de dólares y empezar a pelar las capas de la cebolla hasta llegar a un mercado potencial total realista. El mercado potencial total es la cuota real del mercado potencial a la puedes aspirar, no la totalidad del dinero que se gasta en algo relacionado con tu producto o servicio.

Por ejemplo, el mercado potencial real de un nuevo local de sushi no serían los cincuenta mil millones de dólares que se gastan al año los estadounidenses comiendo fuera de casa. Ni los cinco mil millones que se gastan en comida exótica. Es el millón de dólares que se gastan en ochenta kilómetros a la redonda del lugar donde planeas abrir el local.

La ventaja de este método es que demuestra que verdaderamente conoces la estructura del mercado y que eres realista en cuanto a los segmentos a los que te puedes dirigir. Esto afianza tu credibilidad para el resto de la presentación, mientras que ocurrirá todo lo contrario si insistes en que el mercado será de cincuenta mil millones de dólares.

La segunda solución es más atrevida: te olvidas de los estudios de mercado y catalizas la fantasía. Esto lo consigues ofreciendo un producto o servicio para el que existe una necesidad tan evidente en el mercado que quienes te escuchen puedan hacer las cuentas en su cabeza. Este método no funcionará en todos los casos, porque algunos mercados no son tan obvios pero, cuando funciona, es espectacular.

He aquí un ejemplo de cómo podría funcionar. Supón que creas un producto que comprueba la seguridad de las páginas web que acepten entradas de texto de sus visitantes. Tu producto garantiza que los hackers no puedan penetrar en tu página a través de estos campos de entradas.

La fantasía trabajaría de la siguiente manera:

- Prácticamente todas las páginas web tienen un lugar en el que introducir texto.
- Hay un montón de páginas web.
- Todas las empresas tienen miedo a ser hackeadas.
- Montones de empresas necesitarán comprar este producto.

Esta vía de la fantasía es mucho más potente que citar un estudio que demuestra que el mercado del software de seguridad será de "cincuenta mil millones de dólares en cuatro años" porque tu audiencia ya ha escuchado otras cuatro presentaciones el mismo día con cifras al menos igual de grandes. Y cosas muy distintas: software para criaderos de gambas, puntos de acceso wireless, nanopartículas o tarjetas gráfica.

SUBE A MIL PIES Y QUÉDATE AHÍ

Prometo que esta va a ser la única analogía bélica de todo el libro. Consideremos tres formas de liberar fuerza letal:

- **B-1B LANCER.** Es un bombardero de largo alcance para misiones intercontinentales capaz de atravesar los más sofisticados sistemas de defensa. Puede volar a treinta mil pies sobre el suelo. Cuesta doscientos millones de dólares.
- **NAVY SEALS.** Son parte de la marina estadounidense. Están entrenados para ejecutar operaciones especiales en territorio enemigo. Ofrecen habilidades bélicas no convencionales, localizando el objetivo en tiempo real, atacando desde el mar y regresando a él.
- **A-10 WARTHOG.** Este avión fue diseñado para dar apoyo aéreo desde cerca a las tropas. Es recio y sencillo. Su punto fuerte es su capacidad para volar a mil pies de altura, unos trescientos metros. Cuesta trece millones de dólares.

Si las presentaciones fuesen armas, la mayoría serían B-1 Lancers o Navy Seals. El discurso B-1 está arriba en las nubes. Exhibe un montón de animaciones en PowerPoint estupendas. Usa un montón de palabras como estratégico, sociedades, alianzas, ventajas de pionero y tecnología patentada. Por lo general, la impartirá un licenciado en gestión empresarial con antecedentes en las finanzas o en una consultoría.

Los geeks, fanáticos de la tecnología e ingenieros realizan la presentación tipo Navy Seal. Explicarán los más leves matices de su tecnología y usarán un montón de acrónimos que sólo entienden ellos. Está claro que esta gente conoce hasta el último bit de su tecnología... y estarían encantados de explicártelo todo.

La presentación tipo B-1 vuela demasiado alto porque los oyentes quieren información específica de qué es lo que hace la empresa y por qué va a tener éxito. Las grandes palabras no cumplen esa función. La presentación tipo Navy Seal va demasiado al ras del suelo porque se centra en bits, bytes y cosas así. Pero una presentación no

consiste en una planificación exhaustiva a nivel microscópico de cuestiones técnicas.

La analogía correcta para presentar tu negocio no es ni el B-1 Lancer (30.000 pies) ni el Navy Seal (0 pies). Es el A-10 Warthog (1.000 pies). Igual que el avión mismo, tu presentación no tiene que se ser bonita, sino efectiva: volar por encima del suelo pero sin dejar de ser táctica.

A la hora de presentar tu proyecto, mantente a un nivel de mil pies. A esa altura no estás por encima de las nubes, donde no hay más que aire, ni tampoco sobre el suelo con un cuchillo entre los dientes. Proporciona suficientes detalles como para demostrar que puedes cumplir y suficiente perspectiva aérea como para demostrar que tienes visión.

CÁLLATE, TOMA NOTAS, RESUME, REGURGITA Y MANTÉN EL CONTACTO

Hay muy poca gente que no resulte más interesante una vez que deja de hablar.

—Mary Lowry

Una vez acompañé al Consejero Delegado y al Director de Operaciones de una empresa de reciente creación a una presentación con un inversor de capital riesgo. Unos días después de la presentación, me encontré a solas con el inversor. Cuando empezamos a hablar de la Directiva (con D mayúscula), todo lo que dijo fue: "Me di cuenta de que el Consejero Delegado no paraba de hablar mientras que el Director de Operaciones estuvo todo el rato tomando notas. El Consejero Delegado no anotó ni una sola cosa. Pienso que el Director de Operaciones es un tío que vale".

No recuerdo si lo que decía el inversor de capital riesgo en aquella reunión valía o no valía la pena de ser apuntado, pero no se trata de eso. La cuestión es que estar callado y tomando notas o, incluso, realmente prestando atención a posibles formas de mejorar, es algo muy interesante que hacer en una presentación, en donde incluso las

acciones más nimias producen una gran impresión. El acto visible de tomar apuntes dice:

- Pienso que eres listo.
- Estás diciendo algo que merece la pena apuntar.
- Soy voluntarioso y estoy dispuesto a aprender.
- Soy concienzudo.

Tomar apuntes tiene todas estas ventajas, además del valor de lo que estás apuntando. Qué más puedes pedir.

Además, al final de la reunión, deberías resumir lo que hayas escuchado y ponerlo en orden para asegurarte de que tienes las informaciones correctas. Puedes dar una impresión incluso mejor si haces un seguimiento, en el plazo de un día, de todas las promesas que hayas hecho durante la presentación como, por ejemplo, suministrar información adicional.

VUELVE A ESCRIBIR DESDE CERO

Este es un consejo que a la gente le cuesta aceptar, pero permíteme antes de nada una breve digresión para hablarte de los coches en Filipinas. Debido a los impuestos de aduana, las restricciones comerciales y el bajo coste de la mano de obra, arreglar los coches supone allí una opción mucho más atractiva que comprárselos nuevos.

Así es como muchos coches son reconstruidos con componentes rescatados de otros vehículos, o con otros hechos directamente a mano. Por ejemplo, es habitual ver un Jeep con un motor Chevrolet.

Por desgracia, al cabo de un tiempo, muchas presentaciones empiezan a parecerse a esos coches. Empezaron siendo un modelo pero sus dueños fueron modificándolos y poniendo parches después de cada reunión en función de las últimas preguntas y objeciones que les hubieran planteado.

El proceso dura semanas, durante las cuales, cada reunión provoca nuevas modificaciones, enmiendas y parches hasta que se hace difícil reconocer la propia presentación, que, llegados a este momento, toca todos los temas posibles sin dejar ver el mensaje de fondo.

He aquí mi recomendación: después de, aproximadamente, diez reuniones, tira tu presentación. Empieza otra vez de cero y vuelve a escribir el texto de cabo a rabo. Haz que la "versión 2.0" refleje la concepción global de lo que hayas aprendido hasta el momento, en lugar de ser una colcha de retales.

NO PARES DE PRESENTAR TU PROYECTO

De la familiaridad nace la satisfacción. Cuando más cómodo y familiarizado te sientas con tu presentación es cuando más efectivamente lo harás. No existen atajos para obtener esa familiaridad: tienes que presentar tu proyecto sin parar.

A la mayoría de gente le cuesta unas veinticinco veces alcanzar ese punto. Aunque no tienes que realizar todas esas presentaciones ante los destinatarios finales: los otros miembros fundadores, empleados, parientes, amigos e incluso tu perro son un público excelente.

Olvídate de la teoría de "crecerse de acuerdo con las circunstancias" cuando vayas a dar la presentación. Si lo haces fatal en los ensayos lo harás fatal en la presentación, así que ya puedes ir empezando, que si hay algo peor que sufrir tinnitus es causarlo.

EJERCICIO

Grábate en video haciendo tu presentación. Si puedes verla sin avergonzarte estás listo para empezar.

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE USAR EL POWERPOINT

Hay veces en las que... el cuchillo puede volverse contra la persona que lo esgrime... Si usas el cuchillo con cuidado es porque sabes que no le importa a quién corta.

—Stephen King

El PowerPoint es una navaja suiza para emprendedores. Empezó siendo una herramienta y se ha acabado convirtiendo en un fin en sí mismo, empañando la efectividad de la mayoría de presentaciones. Antes de que te cortes, atiende a estos consejos sobre el arte de usar el PowerPoint como medio para un fin.

- **USA UN FONDO OSCURO.** Los fondos oscuros transmiten seriedad y sustancia. Un fondo blanco o claro resulta barato y de aficionados. Además, mirar durante tres cuartos de hora una presentación en un blanco apabullante acaba cansando la vista. Piensa en esto: ¿alguna vez has visto los créditos de una película escritos en negro sobre fondo blanco?
- **AÑADE TU LOGOTIPO AL PATRÓN DE DIAPOSITIVA.** Cada presentación es una oportunidad para crear conciencia de marca para tu organización, de modo que pon tu logotipo en el patrón de diapositiva. Si lo haces, tu logotipo aparecerá en todas las diapositivas.
- **USA FUENTES COMUNES, SANS SERIF.** Una presentación no es el lugar para demostrar que has acumulado la colección de fuentes más grande del mundo. Usa fuentes comunes porque puede que algún día haya que abrir tu presentación en un ordenador que tenga una colección de fuentes distinta de la del tuyo. Usa también fuentes sans serif porque son mucho más fáciles de leer que esas fuentes con serifas que tanto adoras. Arial no falla nunca.
- **ANIMA TUS MOVIMIENTOS, NO TUS DIAPOSITIVAS.** El PowerPoint tiene más de sesenta formas de animar gráficos y textos. Eso son unas cincuenta y nueve de más. Muchos emprendedores usan animaciones y transiciones entre diapositivas para darle vida a sus presentaciones. ¿Realmente crees que "revelar hacia la derecha y arriba" va a mejorar tus presentaciones? Hazte un favor: evita las animaciones fantasiosas. Si quieres transmitir expresividad, emoción y entusiasmo hazlo con el cuerpo, no con el PowerPoint. Así que, en general, si piensas que algo es guay, prescinde de ello.
- **"CREA" VIÑETAS.** La mayoría de emprendedores no usan viñetas, sino que despliegan y leen grandes bloques de mucho texto. Eso es un error. Es mejor que uses viñetas: pequeñas ráfagas de texto que

capturen el punto principal. Incluso cuando usan viñetas, los emprendedores suelen ponerlas todas de golpe. Eso también es un error. Crea tus viñetas: clic, viñeta 1, explica; clic, viñeta 2, explica; clic, viñeta 3, explica. Es el único momento en que deberías usar animaciones y te recomiendo un simple “aparecer”.

- **USA UN ÚNICO NIVEL DE VIÑETAS.** El uso de viñetas dentro de viñetas significa que estás intentando transmitir demasiada información en una diapositiva o que no piensas con claridad. Cada diapositiva debería transmitir un punto, con viñetas que respalden dicho punto. De todos modos, si cumples la parte 30 de la regla 10/20/30 será difícil que haya viñetas que incluyan viñetas.

- **AÑADE GRÁFICOS Y DIAGRAMAS.** Mejor una viñeta que un bloque de texto, pero mejor un gráfico o un diagrama que una viñeta. Usa diagramas para explicar cómo funciona tu negocio. Usa gráficos para explicar tendencias y resultados numéricos. Crea tus imágenes y diagramas introduciendo dichos elementos con clics, igual que las viñetas.

- **HAZ DIAPOSITIVAS IMPRIMIBLES.** Hay que tener cuidado con una cosa al añadir diagramas y gráficos. A veces, dichos elementos se superponen y cubren otros previos. Durante la presentación no pasa nada, pero sí al imprimirlas, así que asegúrate de que tus diapositivas sirvan también para ser impresas.

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR...

P. ¿Cómo puedo hacer una presentación memorable?

R. El problema no es que las presentaciones sean aburridas. De forma aislada, muchas son muy excitantes con sus promesas de ventajas en ser los primeros, tecnologías patentadas, mercados de 50 mil millones de dólares y equipos acreditados de genios altamente motivados.

El problema es que haya tantas presentaciones que suenan iguales porque todos hacen las mismas afirmaciones. Puedes hacer memorable la tuya preparando una breve presentación (diez diapositivas, veinte minutos) con una historia convincente sobre cómo aliviar problemas reales. Menos de un 1 por ciento de presentaciones cumplen estos requisitos.

Para desarrollar una presentación memorable, imagínate que tu audiencia está al final de un largo día atendiendo a reuniones aburridas; la gente está medio dormida y, desde luego, no está atenta; simplemente quieren irse a casa. Las mayoría de las veces es lo que te vas a encontrar, así que prepárate para ello.

P. ¿Debería mandar mi presentación por adelantado a los participantes?

R. No. Una buena presentación suele ofrecer tan sólo fragmentos de texto (¡en una fuente grande!), de modo que será difícil que los receptores la comprendan sin la ayuda de tu fascinante presentación oral.

P. ¿Debería repartir la presentación al principio de la reunión?

R. Yo no lo haría. Mi teoría es que si lo haces al principio, la gente se te irá adelantando porque pueden leer más rápido de lo que tú puedes hablar. Sin embargo, el no entregarla les haces más difícil tomar notas. Una estrategia alternativa es repartir la presentación al comienzo de la reunión pero pidiéndole a la gente que no se adelante.

LECTURAS RECOMENDADAS

Borden, Richard. *Public Speaking—as Listeners Like it!* Nueva York: Harper & Brothers, 1935. (También lo recomendamos en el capítulo 9 "El arte del branding", aunque el libro está descatalogado incluso en inglés. Yo conseguí un ejemplar en Amazon.com.)

Piattelli-Palmarini, Massimo. *Los túneles de la mente: ¿qué se esconde tras nuestros errores?* (Barcelona: Crítica, 1995)

CAPÍTULO 4

El arte de escribir un plan de negocio

Al prepararme para la batalla, siempre me he encontrado con que los planes son inútiles, pero planear es indispensable.

—Dwight D. Eisenhower

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Según la mitología celta, una vez existieron unas vasijas mágicas que "satisfacían las apetencias y necesidades de quienes comían y bebían de ellas"[1] De estos mitos nació la leyenda del santo grial. El equivalente actual del santo grial es el plan de negocio.

Un plan de negocio también se supone que ha de satisfacer a todo el mundo (inversores, directores, fundadores y gerentes) y que va a tener efectos mágicos en todos aquellos que lo prueben; especialmente les producirá la irrefrenable necesidad de firmar un cheque o de darle el visto bueno a una iniciativa.

Al igual que el santo grial, el plan de negocios parece ser algo mitológico e inalcanzable. La mayoría de expertos no estarán de acuerdo, pero la utilidad de un plan de negocio es limitada para una

[1] Hallado en http://www.bl.uk/whatson/exhibitions/grail.html.

empresa que está empezando (startup) porque los emprendedores basan gran parte de sus planes en hipótesis, "visiones" e incógnitas.

Los esfuerzos emprendedores dentro de una empresa ya establecida también se encontrarán con que el plan de negocio tiene un uso limitado. Para quienes empiezan, sea dentro o sea fuera, el listado de metas, supuestos y tareas que comentamos en el primer capítulo es la guía más útil para el funcionamiento diario de cualquier proyecto.

No obstante, muchos inversores, miembros potenciales de la Junta Directiva o responsables internos de la toma de decisiones no darán un paso sin tener un plan de negocio. Además, la redacción del mismo tiene la ventaja de que obliga a los miembros del equipo a trabajar juntos para formalizar sus intenciones. Así que escribe un plan y escríbelo bien, pero no te creas que es el santo grial. Las empresas tienen éxito gracias a una buena implementación, no a un buen plan de negocio.

ESCRIBE POR EL MOTIVO ADECUADO

Irónicamente, para la mayoría de emprendedores, el plan de negocio en sí mismo (es decir, el documento) es uno de los factores menos importantes a la hora de obtener dinero.

- Si un inversor ya se inclina a tomar una decisión positiva, el plan de negocio sólo podrá reforzar esa tendencia. Probablemente no sea el causante de la inclinación positiva en sí.
- Si el inversor se inclina a tomar una decisión negativa, es poco probable que el plan de negocio le haga cambiar de idea. En este caso, seguramente ni siquiera llegue a leerse el plan entero.

Desgraciadamente, los emprendedores más ingenuos creen que bastará un plan de negocio para provocar una fortísima impresión seguida de la pregunta: "¿Podría enviarme los detalles de su cuenta para ingresar el dinero?".

Sigue soñando. Las verdaderas razones para escribir un plan de negocio son que:

- En el posterior estado del cortejo al inversor, este va a pedir uno. Es parte del juego: tiene que haber un plan de negocio "para el archivo".
- Escribir un plan obliga al equipo a trabajar juntos. Con un poco de suerte, esto ayudará a cohesionarlo y fortalecerlo. Incluso puede ayudarte a detectar con quién no quieres trabajar.
- Redactar un plan hace que el equipo repare en cuestiones que, con la euforia del momento, había pasado por alto o a las que había restado importancia como, por ejemplo, desarrollar una política de atención al cliente.
- Por último, la redacción de un plan descubre vacíos en el equipo fundador. Si miras a tu alrededor, en la sala en la que estáis reunidos, y te das cuenta de que nadie puede implementar alguno de los elementos clave del plan sabrás que falta alguien.

Todas las intenciones románticas de cambiar el mundo escritas en una servilleta a las tantas de la mañana se vuelven tangibles y se pueden discutir una vez puestas sobre el papel. Así pues, el documento mismo es casi tan importante como el proceso que lleva a su confección. Aunque no pretendas recaudar dinero, deberías redactar uno igualmente.

PRIMERO LA PRESENTACIÓN, LUEGO EL PLAN

Muchos emprendedores trabajan en perfeccionar su plan de negocio y entonces es cuando sacan diapositivas de PowerPoint a partir del mismo. Para ellos, el plan de negocio es lo único que cuenta y la presentación es un subconjunto de ese magnífico documento.

Eso es pensar del revés. Un buen plan de negocio es la versión detallada de la presentación, no es que la presentación sea una versión destilada del plan de negocio. Si te sale una buena presentación tendrás un buen plan. Pero no al revés. He aquí el proceso correcto:

- Improvisa una presentación que contenga las diez diapositivas de las que hablábamos en el capítulo anterior.

- Pruébalo con algunos mentores, compañeros, parientes, ángeles[2] e inversores. Hazlo unas diez veces.
- Junta al equipo en una sala y discutid lo que hayáis aprendido.
- Recompón la presentación del proyecto.
- Empieza a redactar el plan de negocios.

Éstos son los motivos por los que ése es el método correcto para redactar un plan:

- La presentación de tu proyecto es más importante que tu plan de negocio y determinará si te rechazan o si despiertas más interés. Sólo unos pocos inversores sofisticados empezarán leyendo primero el plan de negocio.

- Es más fácil hacer una presentación que un plan de negocio porque contiene menos texto.

- No vas a obtener feedback de tu plan de negocio. Francamente, puede que ni lo lean. Sin embargo, sí que vas a obtener reacciones inmediatas a tu presentación.

- Puede que tengas suerte y logres recaudar dinero sin tener que escribir siquiera un plan de negocio. (Aunque yo lo escribiría igualmente por el valor que tiene el proceso en sí.)

CONCÉNTRATE EN EL RESUMEN EJECUTIVO

Como recordatorio, éstas son las diez diapositivas necesarias para una buena presentación enfocada a los inversores:

1. Diapositiva con tus datos y los de tu empresa.
2. Problema.
3. Solución.
4. Modelo de negocio.
5. La magia que hay detrás.
6. Marketing y ventas.
7. Competencia.

[2] Inversores privados, (N.del T.)

8. Equipo de dirección.
9. Proyecciones financieras e indicadores clave.
10. Estado actual, logros hasta la fecha, cronología y empleo de los fondos.

Estos diez puntos también te proporcionan el marco para elaborar tu plan de negocio. El resumen ejecutivo ocupará el lugar de la diapositiva con tus datos y es la parte más importante del plan. Un buen resumen ejecutivo es una descripción clara y concisa del problema que resuelves, cómo lo haces, tu modelo de negocio y la magia que hay detrás de tu producto o servicio. Debería tener unos cuatro párrafos de longitud.

Es la parte más importante del plan de negocio porque será la que determine si se van a leer, o no, el resto del documento. Si todo sale bien te pedirán que acudas a una reunión. Sin embargo, si el resumen ejecutivo fracasa y no despierta interés, la partida estará perdida antes de empezar y el resto del plan de negocio no va a importar porque nadie se va a enterar jamás de lo que dice.

Así pues, de todo el esfuerzo que dediques a la redacción de tu plan de negocio, el 80 por ciento debería ser para el resumen ejecutivo. Son los párrafos más importantes para la existencia de tu empresa.

EJERCICIO

Imprime tu actual plan de negocio. Tira a la papelera de la página 3 en adelante. ¿Bastarían las dos primeras páginas para que quisieras leer el resto del documento?

BREVE, SENCILLO Y DIRECTO

Además de escribir un gran resumen ejecutivo, puedes aumentar la efectividad de tu plan de negocio manteniéndolo breve, sencillo y directo:

- **NO EXCEDAS LAS VEINTE PÁGINAS DE LONGITUD.** Puede que pienses que este principio sólo se aplica a los planes de los demás y que tu propia empresa, que es extraordinaria y revolucionaria, es la excepción a la regla. Pues no. Cuanto más breve el plan, más posibilidades de que sea leído.

- **ESCOGE A UNA SOLA PERSONA PARA QUE LO ESCRIBA.** Al mismo tiempo que debe reflejar la sabiduría del equipo, debe ser articulado por una sola voz. No debe parecer un Frankenstein de corta y pega.
- **UNE EL PLAN CON UNA GRAPA.** Los tomos encuadernados en cuero, con pan de oro, repujados... te harán destacar, sí. Pero porque quedarás como un zopenco despistado. De todos modos, es probable que los inversores acaben pidiéndote que les envíes por correo electrónico una copia en formato Word o PDF.
- **REDUCE TUS PROYECCIONES FINANCIERAS A DOS PÁGINAS.** A los inversores no les importa –y no tienen forma de saber- cuánto gastarás en lápices el decimoprimer mes del cuarto año. La proyección más importante es tu estado de flujo de caja para los primeros cinco años. (En la siguiente sección hay más información sobre proyecciones financieras.)
- **INCLUYE LOS INDICADORES CLAVE COMO LA CANTIDAD DE CLIENTES, OFICINAS Y DISTRIBUIDORES.** A menudo, estos indicadores facilitan una mejor comprensión de los planes de una organización que las proyecciones financieras. Por ejemplo, podrías proyectar venderle a 250 de las 500 compañías Fortune durante el primer año.
- **INCLUYE LOS SUPUESTOS QUE MUEVEN TUS PROYECCIONES FINANCIERAS.** Todo el mundo sabe que has mencionado una cantidad de ingresos y no otra con el fin de hacer parecer tu negocio interesante sin ser alucinatorio. Las premisas para tus supuestos son mucho más informativas e importantes que el propio pronóstico.

PROPORCIONA LAS CIFRAS CORRECTAS

Los inversores no extienden los planes de negocio sobre la mesa y eligen los que van a financiar basándose únicamente en las proyecciones financieras. La mayoría de planes de negocio que se envían a los inversores de capital riesgo son más parecidos entre si que diferentes. Concretamente, todos ellos proyectan ventas al cuarto o quinto año de entre veinticinco y cincuenta millones de dólares. Cualquier per-

sona con unos conocimientos básico de Excel puede alcanzar esos resultados teóricos.

A pesar de esto, los inversores van a pedirnos las proyecciones financieras, porque son una parte significativa del plan de negocio. Por lo general, quieren proyecciones a cinco años para poder entender la escala de tu negocio, determinar cuánto capital vas a necesitar y tener en cuenta los supuestos inherentes a tu modelo de negocio. Así es como cuatro inversores de capital riesgo de primera categoría describen lo que buscan en las proyecciones financieras.

> **HEIDI ROIZEN (MOBIUS VENTURE CAPITAL):** "Me gusta ver cuentas mensuales detalladas para entender el uso aproximado del capital en cuestión, trimestrales para el año siguiente y luego anuales por la rentabilidad; soy consciente de que son fantasías, pero me gusta comprender de qué supuestos parte el emprendedor para alcanzar el total del mercado, la parte total que van a alcanzar y lo que les va a costar llegar hasta ahí."

> **MIKE MORITZ (SEQUOIA CAPITAL):** "Las proyecciones nunca se cumplen, así que los emprendedores deberían dejar de intentar componer un resumen con todas las variables financieras posibles. En el primer momento, lo único que quiere evaluar un inversor de capital riesgo es cuánto dinero va a hacer falta hasta que la empresa pueda valerse por sí misma a través de su propio flujo de caja. Siempre nos centramos en un periodo que va de los primeros dieciocho meses a los dos años basándonos en el supuesto de que si podemos capear este periodo estaremos en mejores condiciones de afrontar lo que venga después. Nos gustan las proyecciones bien meditadas (trimestrales para los dos primeros años y anuales para el tercer, cuarto y quinto año) que muestren una relación de ganancias y pérdidas, una hoja de balance y proyecciones de flujo de caja."

> **GARY SHAFFER (MORGENTHALER VENTURES):** "Lo normal son cinco años, a pesar de la falta de credibilidad de los últimos años de ese periodo. Para las empresas que empiezan de cero puede valer un marco de tiempo más breve, como unos tres años. Por regla general, los inversores suelen buscar una previsión que llegue hasta el año en el

que la empresa podría empezar a tener ingresos "significativos". Si eso cuesta más de cinco años, podría valorarse. Eso ayuda a delimitar cuánto dinero hará falta para financiar la empresa hasta la rentabilidad, que es algo que los inversores siempre quieren saber, al menos de forma aproximada."

STEVE JURVETSON (DRAPER, FISHER, JURVETSON): "Todos los planes de negocio tienen unas proyecciones financieras que empiezan bajas y acaban disparándose hacia unas previsiones de beneficios absurdamente altas. Por lo general descartamos esas proyecciones, pero el pronóstico es útil para demostrar optimismo y potencial de crecimiento. De todos modos, las premisas que se usan para alcanzar las conclusiones son más importante que la proyección. Hablamos del modelo de negocio, el volumen del mercado, los precios, los canales y las ganancias brutas resultantes, así como la intensidad de capital requerida para financiar el crecimiento. En última instancia, queremos financiar a los emprendedores que quieren cambiar el mundo y para empezar a hablar debería bastar con media página de proyecciones financieras a cinco años acompañada de una argumentación meditada de los indicadores clave."

ESCRIBE DELIBERADAMENTE Y ACTÚA DE FORMA EMERGENTE

En el libro *La Solución del Innovador*, los autores Clayton Christensen y Michael E. Raynor explican la diferencia entre un "proceso deliberado de creación de estrategia" y un "proceso emergente de creación de estrategia". El primero es "consciente y analítico", empleando rigurosamente datos históricos, planes de actuación tecnológica y análisis competitivos. Es práctico para las compañías maduras con historial operativo.[3]

Por el contrario, los procesos emergentes de creación de estrategia se ven influidos por las realidades cotidianas que experimentan los ges-

[3] Clayton Christensen y Michael E. Raynor, The Innovator's Solution (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 214.

tores de nivel medio y los trabajadores al pie del cañón. Es para aquí y ahora y puede reaccionar rápidamente ante los problemas y oportunidades. Es el proceso adecuado a seguir en situaciones en las que el futuro no está claro y, por tanto, existen dificultades para desarrollar estrategias adecuadas.[4] Es apropiado para las empresas que empiezan y para quienes se ponen en marcha dentro de compañías ya maduras.

Éste es el secreto inconfesable de los planes de negocio para quienes empiezan: deberías escribirlos en el estilo "deliberado" pero deberías pensar y actuar del modo "emergente". Los inversores quieren planes deliberados porque quieren invertir en empresas que supuestamente sepan lo que están haciendo. La mayoría de ellos no van a considerar "reaccionaremos rápido" como una estrategia aceptable.

Tú y yo tenemos claro que no sabes cuándo vas a lanzar al mercado tu producto o servicio, quién lo va a comprar, cuánto van a pagar ni si lo van a volver a pedir, pero eso no lo puedes poner en un plan de negocio. Así que escribe como si supieses exactamente lo que te depara el futuro, pero reacciona de manera oportunista cuando te encuentres con los hechos.

No te preocupes, que muchas empresas con éxito han cambiado sus modelos de negocio por el camino. Esto sólo significa que tienes que conservar tu capital para tener dinero cuando te enfrentes a los cambios (por eso está en este libro el capítulo 5 en donde te explico como gestionar bien los recursos) y que vas a tener que estar dispuesto a cambiar tus planes.

Lo peor que puede pasar es que escribas un plan deliberado y luego te aferres a él simplemente porque "es lo planeado". Si triunfas, a nadie le va a importar si seguiste el plan, pero deberías avergonzarte si fracasas aferrado a él.

[4] Ibid., 215

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR...

P. ¿Con estos consejos, no va a parecerse mi plan de negocios a todos los demás?

R. Esto depende de lo que consideres "parecerse a todos los demás". En cierto modo, debería ser como todos los demás. Esto es, debería contener los temas fundamentales que hemos mencionado antes en este capítulo. Además, no debería tener un aspecto, diseño o encuadernación inusual; y ni hablar de tu foto en la portada. En cuanto a fuentes, Arial para los encabezados y Palatino para el texto ya valen.

P. Vale, y, entonces, ¿cómo consigo que mi plan destaque?

R. Hay cuatro formas de hacer que tu plan destaque. En primer lugar, tener una fuente de referencia creíble que llame la atención del lector sobre él. En segundo lugar, incluir una lista de clientes a los que pueda llamar el lector para comentar lo bien que les va a venir tu producto o servicio o, todavía mejor, lo bien que les está viniendo ya tu producto o servicio. En tercer lugar, asegurar que el plan está sido imbuido de conocimientos del mundo real y de experiencia con el mercado. En cuarto lugar, incluir diagramas y gráficas para explicar las cuestiones complejas.

P. ¿Es mejor que redacte el plan yo mismo o recurro a un consultor? ¿Qué tal recurrir a un consultor solamente para el modelo financiero?

R. Tú, o tu equipo y tú, deberíais escribir el plan completo, lo cual incluye elaborar el modelo financiero. Tal y como he mencionado antes, el resultado más importante del proceso del plan de negocio es conseguir que, en el equipo fundador, todo el mundo consiga estar hablando de lo mismo. Si renuncias a alguna parte del proceso estarás cometiendo un gran error. Una vez escrito el plan puedes recurrir a un consultor para que repase lo que hayáis hecho.

P. ¿Cada cuánto debería revisar el plan de negocio?

R. La utilidad de un plan de negocio decae rápidamente después de los primeros seis meses, más o menos. En un principio, el plan de negocio consigue que todo el mundo en la empresa vaya en la misma dirección, ayuda a poner al día a los nuevos empleados y a recaudar dinero.

No obstante, a partir del segundo año ya no estarás escribiendo planes emergentes. A partir de ahí, tu plan de negocio será deliberado: se centrará en presupuestar y prever mediante resúmenes rápidos los objetivos (qué) y las estrategias (cómo).

LECTURAS RECOMENDADAS

Christensen, Clayton y Michael E. Raynor. *La solución de los innovadores.* Aravaca: McGraw-Hill / Interamericana de España, 2004.

Nesheim, John. *High Tech Startup: The Complete Handbook for Creating Successful New High-Tech Companies.* Nueva York: Free Press, 2000.

Trout, Jack. *El poder de lo simple.* Aravaca: McGraw-Hill / Interamericana de España, 1999.

Puesta en marcha

El arte de salir adelante con tus propios recursos[1]

No hay problema en apuntar alto si tienes suficiente munición.
—Hawley R. Everhart

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

A Bill Reichert, uno de los Directores Ejecutivos de Garage, le gusta decirle a los emprendedores que las probabilidades de recaudar capital riesgo son las mismas que las de ser fulminado por un rayo mientras se está de pie en el fondo de una piscina en un día soleado. Exagera. Las probabilidades no son tantas.

La mayoría de emprendedores tienen que sacar adelante el negocio con uñas y dientes mientras subsisten a base de sopas de sobre. Este capítulo explica cómo sobrevivir a los duros primeros días de vida de cualquier proyecto, cuando sólo cuentas con tus propios recursos. Veremos cómo escoger el modelo de negocio adecuado, conseguir el dinero necesario, salir inmediatamente al mercado y elegir "la pastilla roja".

[1] Bootstrapping en el original (N. del. T.)

Algunas personas creen que un negocio que se mantiene a flote por sus propios medios es trivial por naturaleza, que si mantienes baja tu necesidad de capital y no logras recaudar grandes cantidades de capital riesgo te estarás limitando a algo pequeño. Se equivocan. Compañías como Hewlett-Packard, Dell, Microsoft, Apple y eBay empezaron todas con un modelo de este tipo.

Si lo planeas cuidadosamente, será solamente una etapa en el desarrollo de tu negocio. No tiene por qué convertirse en tu estilo permanente de vida. La verdad es que, al cabo de un tiempo, las sopas de sobre acaban aburriendo. Pero, por el momento, piensa a lo grande y empieza por lo pequeño.

BUSCA EL FLUJO DE CAJA, NO LA RENTABILIDAD

Durante los primeros días de vida del semanario The New Yorker, las oficinas eran tan pequeñas y estaban tan escasamente amuebladas que Dorothy Parker prefería trabajar en una cafetería cercana. Un día, el editor se la encontró allí sentada.

"¿Por qué no está arriba trabajando?", le preguntó Harold Ross.

"Había otra persona usando el lápiz", respondió la señora Parker.[2]

Los emprendedores pueden sacar adelante con sus propios recursos prácticamente cualquier negocio, especialmente si no les queda otro remedio. Puede que no me vuelvan invitar a dar una charla en ninguna escuela de empresariales después de decir esto, pero un modelo de negocio con pocos recursos implica que debes arreglártelas para obtener flujo de caja y no beneficios sobre el papel, crecimiento, cuotas de mercado o reconocimiento de marca.

Un modelo de negocio con pocos recursos económicos suele tener muchas de las siguientes características:

- Pocas necesidades de pago anticipado.
- Ciclos de venta cortos (menos de un mes).
- Condiciones de pago a corto plazo (menos de un mes).

[2] Peter Hay, *The Book of Business Anecdotes* (Nueva York: Wings Books 1988), 149.

- Ingresos regulares.
- Publicidad boca a boca.

En cuanto a ingresos, arreglárselas para conseguir flujo de caja significa renunciar a ventas que podrían ser muy rentables pero que costaría tiempo recaudar. En cuanto a gastos, implica dilatar los pagos de cualquier cosa que compres.

Sobre el papel, tu empresa parecerá menos rentable, especialmente por las ventas que hayas dejado pasar. Sin embargo, los beneficios sobre el papel tienen una importancia secundaria en este momento.

Estos requisitos nos remiten a productos, servicios y mercados objetivos con las siguientes características:

- La gente ya sabe de antemano, o se les hace inmediatamente obvio, que necesitan tu producto o servicio. No tienes que aleccionar a tus potenciales clientes acerca de sus males.
- Tu producto o servicio es "autopersuasivo"[3] Eso significa que, una vez que la gente reconoce su mal y cómo solucionarlo, pueden convencerse a sí mismos para dar el siguiente paso y comprar lo que les ofreces.
- El "tsunami" de una nueva moda está rompiendo barreras por ti. Internet fue un ejemplo de esto. (Pero ten presente que toda ola acaba perdiendo su fuerza, así que deberás tener un negocio "real" para cuando eso ocurra.)
- Puedes ir a rebufo de un producto o servicio que ya tenga una amplia base fija de mercado. Reducirás los riesgos si apuestas por productos o servicios que ya tenga éxito.

Buscar el flujo de caja y no la rentabilidad no es una práctica a largo plazo, pero es la manera de mantenerte a flote hasta que tengas dinero suficiente.

[3] Michael Schrage, "Letting Buyers Sell Themselves," Technology Review (October 2003): 17.

ELABORA UNA PREVISIÓN DE ABAJO A ARRIBA

Nadie que esté en sus cabales y quiera salir adelante con unos recursos limitados haría una previsión de mercado de arriba a abajo calculando qué parte del mercado necesitaría para tener éxito. Éste es el típico modelo que empieza con una gran cifra y va descendiendo para extrapolar las ventas proyectadas a partir de dicha cifra. Por ejemplo, digamos que estás empezando con una empresa para vender acceso de Internet en China. Éste sería el típico modelo de arriba a abajo:

- Hay 1.300 millones de personas.
- El 1% quiere acceso a Internet.
- Vamos a lograr el 10% de esa audiencia potencial.
- Cada cuenta nos dará 240 dólares al año.
- 1.300 millones de personas x 1% del mercado disponible x 10% de tasa de éxito x $240/cliente = 312 millones de dólares. Y, además (punto extra), ¡mira lo conservadores que son los porcentajes!

Si eliges un mercado lo bastante grande, es fácil engañarte pensando que el éxito no va a ser difícil de alcanzar. Un uno por ciento, por ejemplo, parece siempre una cuota de mercado pequeña y fácilmente accesible.

Quienes quieren, o deben, salir adelante con pocos recursos no elaboran modelos de arriba abajo porque saben que es un acto suicida. En lugar de eso, elaboran modelos de abajo a arriba, empezando por variables del mundo real como son:

- Cada comercial puede hacer, al día, diez llamadas de ventas a potenciales clientes.
- Hay 240 días laborables al año.
- El cinco por ciento de las llamadas de ventas tendrán éxito en un plazo de seis meses
- Cada venta cerrada aportará 240 dólares al negocio.
- Podemos emplear a cinco comerciales.
- Diez llamadas/día x 240 días/año x 5% índice de éxito x $240/venta x 5 comerciales = 144.000 dólares en ventas el primer año.

Después se puede discutir lo que haga falta sobre la cantidad exacta de llamadas por día, los índices de éxito, el promedio de ventas, etcétera; lo importante es que, los modelos de abajo a arriba, nos dan una previsión mucho más realista que la valoración más pesimista que pueda darnos un consultor basándose en el volumen total del mercado.

La magnitud de tu previsión de abajo a arriba determinará el grado de incomodidades por el que vas a tener que pasar. El único dato que te pueda señalar con más exactitud cuánto tendrás que apretarte el cinturón es el que puede proporcionarte un vistazo al balance de tu cuenta bancaria.

LÁNZATE AL MERCADO Y LUEGO HAZ LAS PRUEBAS

Si estás poniendo en marcha una empresa de biotecnología o productos médicos, ignora esta sección. Los demás, seguid leyendo. Uno de los requisitos para salir adelante con tus propios recursos es que tendrás que lanzar inmediatamente al mercado tu producto o servicio. Tienes que pensar así: vender, ajustar, vender, ajustar, vender, ajustar, vender... en lugar de ajustar, ajustar, ajustar, vender. Admito que esta filosofía tiene sus pros y sus contras.

PROS

- Flujo de caja inmediato.
- Feedback del mundo real.

CONTRAS

- Imagen empañada si surgen problemas de calidad.

Dado que una imagen empañada es algo potencialmente muy negativo, siempre hay una enorme presión a la hora de decidir si se empieza a vender o se sigue perfeccionando un producto o servicio. He aquí algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión:

- A estas alturas de desarrollo, ¿tu producto o servicio es mejor que la competencia?

- ¿Podrías lanzarlo al mercado en un segmento de mercado o un área geográfica que sean suficientemente pequeños y aislados como para poder limitar cualquier daño potencial?
- ¿Existe algún grupo de clientes tolerante y comprensivo dispuesto a hacer de conejillo de indias?
- ¿ A estas alturas, tu producto o servicio cumple los suficiente con nuestra idea de lo que es crear sentido?
- ¿Satisface las necesidades de nuestros clientes?
- En su actual estado, ¿puede poner nuestro producto o servicio en peligro o hacer daño al cliente?
- ¿Hemos hecho ya tantas comprobaciones "in vitro" que necesitamos saber lo que opina el mundo real?

EJERCICIO

¿Verdadero o falso? El primer Macintosh (1984) no tenía software, discos duros, disquetera, color, ni Ethernet.

Puedes pasar horas discutiendo el asunto con tu equipo. No será fácil llegar a una conclusión y tampoco existe una respuesta "verdadera" o "falsa". Otra forma de afrontar el dilema es preguntarte: ¿Dejaría que mi madre o mi padre usaran este producto tal y como está ahora? Si la respuesta es que sí, lánzalo al mercado.

Otra pregunta que puedes hacerte es la siguiente: ¿Se nos está acabando el dinero? No hay nada que centre tanto a una empresa como la perspectiva de su desaparición.

OLVÍDATE DE LOS EQUIPOS ACREDITADOS

Experiencia es el nombre que cada uno le da a sus propios errores.

—Oscar Wilde

Si estás sacando adelante tu empresa pocos recursos, olvídate de reclutar a reconocidos veteranos de la industria para formar el equipo ideal. En lugar de eso concéntrate en gente asequible, es decir, personas jóvenes e inexpertas con mucho talento en bruto y mucha energía.

	GENTE ACREDITADA	GENTE SIN ACREDITAR
Salario	Alto, pero no siempre obtienes lo que pagas.	Bajo, y casi siempre obtienes, como mínimo, lo que has pagado.
Requerimientos	Secretarias, buenos hoteles, viajes en primera clase, limusinas y un equipamiento de primerísima calidad.	Autoservicios, moteles, clase económica, coche compartido y equipamiento comprado en subastas.
Nivel de energía	Todavía alto, en teoría.	Controlable, en teoría.
Conocimiento	No admitirán lo que no saben, pero asumes que lo saben todo.	No saben lo que no saben, así que están dispuestos a todo.

En un principio, esto reducirá tus posibilidades de recaudar capital riesgo, pero recuerda que estar de pie en el fondo de una piscina tampoco es tan agradable. Además, como verás en la siguiente tabla es fácil encontrarle justificación a la gente sin acreditar.

De todos estos factores, el último es el más importante. La ignorancia no sólo es una bendición, sino que es atrevida. Allá por los ochenta (cuando yo era joven), no sabía lo duro que iba a ser evangelizar sobre un nuevo sistema operativo así que, cuando Apple me ofreció un trabajo, me lancé de cabeza a ello: era como que te paguen por ir a Disneylandia. Después de Macintosh, ya sé lo duro que es y jamás volvería a intentarlo. Si hubiera sabido que la tarea era "imposible", jamás me hubiera atrevido a llevarla a cabo.

EJERCICIO

Ve a Internet e investiga los antecedentes de los siguientes emprendedores:

Bill Gates	David Filo	Steve Jobs	Larry Page
Michael Dell	Sergei Brin	Pierre Omidyar	Oprah Winfrey
Jerry Yang	Anita Roddick		

Verás que, "sobre el papel", ninguno de ellos tenía los antecedentes "adecuados" para crear empresas de miles de millones de dólares.

EMPIEZA COMO EMPRESA DE SERVICIOS

Una de las ventajas de las empresas de servicios es que el dinero empieza a entrar en caja rápidamente. El ejemplo clásico de esta forma de financiación es una empresa de programación. El cuento de hadas transcurre de esta forma:

- Unos cuantos programadores se juntan para ofrecer servicios a un mercado específico. Trabajan como consultores, manchándose las manos directamente con el cliente. Facturan por horas y cobran a treinta días.
- Mientras ofrecen su servicio desarrollan una herramienta de software para el cliente. Conforme van sumando clientes, van ampliando las utilidades de la herramienta. Pronto acaban descubriendo que hay muchos clientes que pueden usarla.
- Llegados a este punto, la práctica de la consultoría ha aumentado y proporciona una base estable de ganancias. Usan los pagos por consultoría de los clientes para perfeccionar su software.
- Completan el desarrollo y tratan de vender el software independientemente de sus servicios de consultoría. Las ventas despegan. La empresa abandona la consultoría porque "la consultoría no vale la pena".
- La compañía sale a bolsa o la adquiere Microsoft. Los fundadores compran Porsches, Audis, o Mercedes y viven felices y comen muchas perdices.

Otra forma, un poco más sombría, de que las empresas adopten el modelo de servicios es la siguiente:

- Un par de tíos tienen una idea para hacer una empresa de software. Van a sacar del negocio a Oracle, Microsoft, o Symantec.
- Empiezan creando el producto. Puede ser que obtengan capital riesgo. Puede que obtengan capital de un ángel. Puede que se mueran de hambre, sin más.

- Por primera vez en la historia de la humanidad, el desarrollo lleva más tiempo del que se esperaba. Además, los clientes no están dispuestos a comprar el producto de dos tipos que trabajan en un garaje. A la compañía se le acaba el dinero.
- Para que entre algo de dinero en caja, deciden hacer algún trabajo de consultoría. Con su producto parcialmente acabado, se ponen a buscar clientes. Racionalizan esta decisión como un paso positivo que les ayudará a desarrollar un producto más ajustado a la necesidades de sus clientes.
- Y, entonces, ¡oh, sorpresa!, los clientes necesitan su producto. Las ventas despegan y dejan de hacer consultoría porque "la consultoría no vale la pena".
- La compañía sale a bolsa o la adquiere Microsoft. Los fundadores compran Porsches, Audis, o Mercedes y viven felices y comen muchas perdices.

Si lo consigues, no importa si has tomado el camino del cuento de hadas o el del cuento de hadas sombrío. La moraleja es que empezar un modelo de servicios (o ser obligado a ello) es una técnica viable para salir adelante con pocos medios.

Sin embargo, debes tener en cuenta que empezar una empresa de servicios es un buen camino inicial pero no siempre es la estrategia adecuada a largo plazo. Conseguir que los clientes paguen la investigación y el desarrollo debería ser sólo una estrategia temporal para las empresas enfocadas a la venta de productos.

A la larga, las empresas de servicios son muy diferentes de las empresas de productos. En las primeras se trata de trabajar como un esclavo y de facturar por horas o por proyectos. En las últimas se trata de investigar y desarrollar, vender y repartir los costes entre las miles de cajas que salen por la puerta.

CÉNTRATE EN LA FUNCIÓN, NO EN LA FORMA

A la hora de gastar dinero, céntrate siempre en la función que necesitas satisfacer, no en la forma. Por ejemplo, una buena contabilidad no

significa contratar a una firma de renombre (forma) y confiar después en que se haga el trabajo (función). Lo que cuenta es la función, no la forma (mira la tabla que hay después).

Los proveedores de servicios se llevan buena parte de los gastos de un proyecto que está empezando; estos son algunos consejos para tomar la decisión adecuada a la hora de evaluarlos:

- Escoge una empresa que se especialice en la clase de trabajo que necesites. Por ejemplo, para revisar las finanzas del capital riesgo no deberías contratar a tu tío Juan el abogado especialista en divorcios porque te salga más barato ni tampoco a un bufete de abogados de Wall Street sólo porque sean famosos.

- Tienes que asumir que, a veces, la decisión correcta será pagar más. Los inversores, por ejemplo, podrían sentirse más cómodos tratando con empresas que usen los abogados y gestores "habituales" en tu área de negocio.

- Comprueba las referencias de las personas concreta que se encarga de tu negocio, no sólo las de la empresa o firma. La mejor referencia que pueden tener estos proveedores son clientes contentos.

- Negócialo todo. En el año 2007, todo es negociable: tarifas, calendarios de pagos y cuotas mensuales. Incluso en tiempos de bonanza, no temas negociar: es parte del juego. Muchas empresas, por ejemplo, retrasarán la facturación hasta que obtengas fondos si no te da vergüenza pedírselo.

- Si no puedes aguantar a la persona con la que vas a trabajar, cambia de proveedor o cambia de empresa. La vida es breve, así que trabaja con gente de tu agrado.

Esta lógica de centrarte en la función y no en la forma sirve para casi todos los factores de una organización nueva. Uno de los símbolos de la locura puntocom, por ejemplo, fue la silla Herman Miller Aeron. Era un mueble de oficina de 700 dólares que servía como el más riguroso indicador de estilo durante aquel periodo. Era una silla estupenda, aunque no sé si estupenda por valor de 700 dólares. Al fin y al cabo, la función de una silla es sostener tu culo.

	FORMA	FUNCIÓN
Legal	Oficinas por todo el mundo para una clientela de Fortune 500 y palcos en eventos deportivos.	Comprender tus responsabilidades legales, proteger tus activos y facilitar acuerdos.
Contabilidad	Contactos al más alto nivel, antiguos clientes encarcelados y paredes de nogal en las salas de conferencias.	Controlar los costes y asegurar un funcionamiento fiscalmente sólido.
RR.PP.	Un responsable comercial de buen aspecto y un título en Historia del Arte Asiático que te dirá que eres un excelente orador durante la conferencia de prensa de 100.000 dólares que te ha organizado.	Crear y hacer proselitismo de un posicionamiento efectivo y establecer contactos estrechos con la prensa.
Publicidad	Una pared llena de galardones por anuncios de televisión y anuncios impresos y empleados que no hacen otra cosa que estar al tanto de los medios de comunicación.	Comprender y llegar al cliente y conseguir que los actuales clientes atraigan a futuros clientes.
Headhunting	Una reputación establecida por colocar a los Directores Ejecutivos de empresas que cotizan en bolsa y poseen jets privados.	Contratar a trabajadores de primera dispuestos a negociar opciones de compra de acciones por salario.

EJERCICIO

Ve a eBay y busca sillas Aeron usadas. Cuantas más encuentres, más claro estará que los emprendedores se centraron en la forma y no en la función.

ELIGE TUS BATALLAS

Si susurras la palabra mercancía al oído de la mayoría de los emprendedores harás que les entren escalofríos. El término ha acabado significando el proceso por el que un producto que era único y tenía amplios márgenes de beneficio se ha vuelto común, estándar y barato.

No obstante, a quienes empiezan con pocos recursos les encantan los productos que se convierten en mercancía, porque suelen disminuir sus costes de producción por artículo vendido. Por ejemplo, Neoteris, the Sunnyvale, California, proveedor de dispositivos de seguridad en red, vende sus productos a 10.000 dólares. El coste de las piezas es de tan sólo 2.000 dólares.[4]

Si Neoteris tuviera que diseñar y fabricar las piezas de su producto, los costes y los riesgos serían mucho mayores. Al comprar al por mayor productos fabricados por empresas mayores, esta empresa se está aprovechando de los recursos de gigantes de la industria como Intel.

Quienes tienen pocos recursos para sacar adelante su empresa eligen sus batallas. La batalla de Neoteris, de donde saca el dinero, está en diseñar programas, no en diseñar y fabricar chips y discos duros. No intentes ganar dinero haciendo lo que cualquier otro puede hacer. Gana dinero con tu magia:

- ¿Qué magia es la que definitivamente estamos creando?
- ¿Los clientes nos compran por los "componentes" de nuestro producto o servicio o por la forma en la que los integramos para crear soluciones?
- ¿Cómo podríamos aprovecharnos de los esfuerzos de otras organizaciones para llegar al mercado de una forma mejor, más rápida y más barata?
- ¿Cuántos procesos podemos hacer bien? ¿Existen otras organizaciones que puedan hacerlos mejor por nosotros?

VENDE DIRECTAMENTE AL CLIENTE

Cuando empiezan, muchas organizaciones tratan de implementar un sistema de distribución de niveles múltiples. Esto significa que la empresa le vende a un distribuidor que después le vende al usuario final el producto o servicio en cuestión. La idea es que un revendedor/consultor/distribuidor establecido aporta los beneficios de su fuerza de

[4] Om Malik, "The Rise of the Instant Company," *Business 2.0* (Diciembre 2003): 99.

ventas, el conocimiento público de su marca y sus relaciones comerciales preexistentes.

Esa es, al menos, la teoría. En la práctica el defecto de este planteamiento es que la mayoría de distribuidores solamente quieren cumplir con la demanda, no crearla. No están interesados en ayudarte a establecer un mercado, sino que les basta con aprovecharse de los que ya existen. Por muy marxista (de Groucho) que pueda sonar, no debería interesarte ningún distribuidor que se interese por ti.

Existen tres cuestiones adicionales que hay que tener en cuenta a la hora de sopesar un sistema de distribución de niveles múltiples. La primera es que te aísla del cliente. Si tienes un producto o servicio nuevo, necesitas que te digan lo antes posible y con el menor número de filtros qué está bien y qué falla. La segunda es que hay mucho menos margen de beneficio y necesitarás generar un amplio volumen de ventas, algo que suele ser difícil de conseguir para alguien que está empezando. Por último, lleva mucho tiempo establecer un canal de distribución y conseguir que tu producto pase por todo el sistema hasta llegar a manos de los clientes.

Por todas estas razones, es mejor venderle directamente a los clientes. Una vez que hayas perfeccionado tu producto o servicio y estabilizado las ventas, usa a los distribuidores para acelerar, expandir o complementar tus esfuerzos. Pero no pienses que pueden establecer tu producto o servicio por ti, ni proporcionarte el feedback de calidad que conseguirías vendiéndole al cliente por tu cuenta.

POSICIÓNATE CONTRA EL LÍDER

Seth Godin, el autor de The Bootstrapper's Bible, argumenta contundentemente a favor de posicionarte contra el líder del mercado o las formas establecidas de hacer las cosas como una valiosa técnica para mantenerte a flote. En lugar de intentar establecer tu producto o servicio desde cero, utilizas la conciencia de marca existente de la competencia.

Fíjate en estos ejemplos de cómo posicionarse contra un líder:

- Lexus: "Tan bueno como un Mercedes o un BMW, pero un 30 por ciento más barato"
- Southwest Airlines: "Tan barato como ir en coche"
- 7UP: "La anticola"
- Avis: "Nos esforzamos más" (que Hertz)

Posicionarte contra a los líderes o las formas establecidas de hacer negocios puede ahorrarte mucho dinero en marketing, relaciones públicas, promoción y publicidad, así que elige el "patrón oro" de tu industria y selecciona de tu propio producto algún factor importante que lo diferencie de él, como puedan ser:

- Coste.
- Facilidad de uso.
- Conveniencia.
- Diseño industrial.
- Fiabilidad.
- Velocidad/rendimiento.
- Surtido.
- Atención al cliente.
- Localización geográfica.

Gastándose millones de dólares y años de esfuerzo para establecer su marca, la competencia te ha hecho un favor tremendo: todo lo que tienes que hacer es posicionarte en contra. No obstante, hay una pega, porque posicionarte con éxito contra un líder exige tres requisitos:

- Que valga la pena. Imagina, por ejemplo, que hubieras posicionado tu empresa contra Enron en los tiempos en los que Enron era la niña bonita de Wall Street.

- Que el líder no ponga manos a la obra y acabe con tu ventaja; por ejemplo, si posicionas tu ordenador como más rápido que IBM y, entonces, IBM anuncia un modelo mucho más rápido.

- Que tu producto o servicio sobrepase al de la competencia de forma real, perceptible y significativa. Si no, a nadie le van a impor-

tar tus camelos y, lo que es peor, perderás tu credibilidad. Y la credibilidad es difícil de recuperar.

De todos modos, no deja de ser una técnica útil a medio plazo para darte la oportunidad de explicar lo que haces con poco presupuesto.

ELIGE "LA PASTILLA ROJA"

Ésta es tu última oportunidad. Después este momento no hay vuelta atrás. Si tomas la pastilla azul, fin de la historia; despertarás en tu cama y creerás lo que quieras creer. Si tomas la roja, te quedarás en el país de las maravillas y yo te enseñaré hasta dónde llega la madriguera de conejos...

—*Matrix*, 1999

En Matrix, Neo elige la pastilla roja, la cual le enfrenta a las crudas realidades del mundo. Si hubiese tomado la pastilla azul, hubiera vivido en la confortable fantasía de Matrix.

Los creadores de nuevas empresas se enfrentan al mismo dilema: fantasía o realidad. La elección es tan sencilla como la de Neo. Si quieres salir adelante con éxito a pesar de tus pocos recursos deberás elegir la pastilla roja y descubrir hasta dónde llega esa conejera que es tu organización. Si de verdad quieres mantenerte en contacto con la realidad, éstas son las diez preguntas más importantes que debes hacerte:

1. ¿Cuándo va a estar listo para el mercado tu producto o servicio?
2. ¿Cuáles son tus costes máximos reales de operación?
3. ¿Cuándo se te va a acabar el dinero?
4. ¿Cuántas de tus ventas en trámite van a confirmarse y dar dinero?
5. ¿Cuántas de tus cuentas por cobrar vas a recaudar?
6. ¿Qué es lo que el producto o servicio de la competencia puede hacer que el tuyo no pueda?
7. ¿Quiénes son tus empleados improductivos?
8. ¿Estás haciendo todo lo que puedes para maximizar el valor para el accionista?

9. ¿Qué es lo que hace tu organización por cambiar el mundo y crear sentido?
10. ¿Cómo eres de bueno dirigiendo la organización?

CONSIGUE UN MORFEO

Todas las drogas, incluida la verdad, necesitan un sistema de entrega. En Matrix era Morfeo, el personaje representado por Laurence Fishburne. ¿Quién es el Morfeo de tu organización?

Si no tienes uno, necesitas conseguirlo. Por lo general, tu Morfeo será un Jefe de Dirección Financiera, un Director de Operaciones o un Contable.

- Esta persona no tiene por qué ser un gruñón, sino alguien informado sobre el funcionamiento de las empresas en el mundo real. Su papel no es el de decir a todo que no, sino el de ser "realista".
- Como tal, esa persona será el yin del yang que es el Director Ejecutivo. El Director Ejecutivo decide el "qué", mientras que esta persona decide el "cómo" y el "por qué no". Su relación no es de oposición sino de contrapeso.
- Todo Morfeo debería tener, al menos, diez años de experiencia operativa. Unos antecedentes básicos como consultor, auditor, banquero, periodista o analista no son una buena idea porque "aconsejar" es fácil, pero "hacer" es más difícil. Lo mejor para saber si los antecedentes de alguien son los adecuados es preguntarle: "¿Alguna vez has despedido a alguien?". Si la respuesta es que no, sigue buscando.

También puede ser que tu Morfeo no sea una única persona. Durante las diferentes fases y para diferentes tareas, el papel de Morfeo puede ir rotando entre estos perfiles:

- Un Morfeo de investigación y diseño que te diga que lo que estás creando es deficiente.

- Un Morfeo de operaciones que te diga que tus sistemas no valen para llevar el negocio.
- Un Morfeo de finanzas que te diga que estás gastando demasiado dinero (o demasiado poco).
- Un Morfeo ético que te diga que estás inculcando valores equivocados.

Cada organización necesita una clase distinta de Morfeo, pero todas ellas necesitan por lo menos uno para que les suministre la pastilla roja cuando sea necesario.

FALTA DE PERSONAL Y DESLOCALIZACIÓN

Existe un dilema con el que todos los Consejeros Delegados y Directores Ejecutivos se enfrentan desde hace muchos de años: ¿Qué es peor, dejar dinero encima de la mesa porque no puedes abarcar todo el negocio o despedir a gente porque sobreestimaste los beneficios? Sólo pensar en dejar dinero encima de la mesa hace que me piten los oídos, pero es peor tener que despedir gente.

En su apogeo, el mayor número de personas en Garage llegó a ser de cincuenta y dos. Después de una serie de despidos, reduje la cifra a menos de diez personas. De acuerdo, casi todo el mundo pensaba por aquel entonces que el mercado de la tecnología iba a seguir "hasta el infinito y más allá", como diría Buzz Lightyear, así que no fuimos los únicos en aumentar la plantilla.

Pero cometí un error; a los Consejeros Delegados se nos paga para hacer lo correcto, no lo mismo que hacen los demás. El exceso de personal causa una endiablada cantidad de problemas. Enfrentarse a ello no es sólo una cuestión de reducción de plantilla, sino que tendrás que afrontar también cuestiones como:

- Un exceso de espacio atado a un contrato de alquiler a largo plazo.
- Exceso de muebles y ordenadores.
- Traumas en la organización cuando se echa a la gente.
- Traumas en la vida de las personas a las que has echado.
- Intentar contratar a clases diferentes de persona (para la nueva realidad) mientras estás echando a otras.

- Hacer malabares para convencer al mundo de que no estás implosionando.

Hay una solución a corto plazo para la falta de personal que consiste en deslocalizar todas las funciones que puedas. No deslocalices las funciones estratégicas como investigación y desarrollo[5], marketing o ventas. Pero hay pocos motivos para calcular internamente las nóminas cuando organizaciones como PayChex[6] y ADP pueden encargarse de ello.

Haz lo que digo y no lo que hice. Si quieres sacar adelante tu organización, es mejor que estés falto de personal a propósito. Puede que dejes algunas ventas sobre la mesa y puede que no alcances velocidad de despegue tan pronto como quisieras. Pero no dudes que eso es siempre mejor que despedir gente o quedarte sin dinero.

CREA UNA JUNTA

Muchos emprendedores piensan que una Junta Directiva solamente es necesaria para organizaciones que hayan reunido mucho dinero y tengan ya bastante recorrido hecho. Según esta teoría, hasta ese momento, dichas organizaciones deberían arreglárselas sin Junta o con una Junta compuesta sólo por los miembros del equipo.

Este razonamiento falla por muchos sitios. En primer lugar, una buena guía es siempre útil. La necesidad de ella no depende del nivel de la organización ni de la cantidad de dinero que ha recaudado.

En segundo lugar, el dinero, o la cantidad de dinero que hayas recaudado, no es el único factor que puede atraer a miembros de gran

[5] He oído los argumentos para que las empresas realicen las programaciones de software en Rusia y la India. Puede que sea una buena estrategia cuando la programación consista en ir escupiendo líneas de código, pero cuando estás trabajando en la versión 1.0 de un producto, no estoy de acuerdo. En esta etapa de la empresa, la programación tiene más de arte que de trabajo asalariado. Seguro que Leonardo da Vinci no hubiera deslocalizado la mesa de *La última cena* para concentrase en las personas; aunque, después de leerme *El código Da Vinci,* ya no sé qué pensar.

[6] Además de que los Búfalo Sabres (equipo de la Liga Nacional de Hockey sobre Hielo, propiedad de Thomas Golisano, fundador de PayChex) necesitan toda la ayuda que puedan obtener.

calidad a tu Junta Directiva. Hay otros factores como la innovación de tu producto o servicio, el sentido que va a tener o tu personalidad.

Crear una Junta Directiva de gran calidad en una empresa que empieza, igual que crear un buen equipo, dice mucho de tu producto o servicio y de tus dotes de evangelista. Además, una buena Junta Directiva te ayudará a conseguir dinero tanto como el dinero te ayudaría a reunir una buena Junta Directiva.

PREOCÚPATE POR LAS COSAS GRANDES

La supervivencia con pocos medios se tuerce cuando los emprendedores están más concentrados en ahorrar unos cuantos céntimos que en la visión global del negocio. No se trata de que tu empresa tenga sólo escritorios hechos con caballetes y puertas, pero tampoco de aumentar las ventas de Henry Miller. He aquí una lista de las cosas grandes y las cosas pequeñas más habituales de las que tienen que encargarse los emprendedores.

COSAS PEQUEÑAS

- Espacio de oficina.
- Mobiliario.
- Ordenadores.
- Equipamiento de oficina.
- Materiales de oficina.
- Tarjetas de visita y membrete.

COSAS GRANDES

- Desarrollar su producto o servicio
- Vender su producto o servicio
- Recaudar el dinero de su producto o servicio

Siempre que puedas hacerlo de manera razonable, resuelve las cosas pequeñas de la forma más barata y no gastes dinero en equipamientos. Rick Sklarin, antiguo consultor en Accenture, lo resume así: “Haz un viaje a los almacenes Costco y listo.” Mientras tanto, preocúpate por las cosas grandes, aunque tampoco hay tantas.

EJERCICIO

La próxima vez sientas que no puedes vivir sin algo, espera una semana y comprueba si sigues vivo.

EJECUTA

Un amigo de la Universidad de Stanford, ex-empleado de Sun Microsystems, George Grigoryev, me señaló que el verdadero enemigo de la gestión de una empresa en esta primera etapa no es gastar demasiado, sino fallar en la ejecución. Si el ahorro fuera todo lo que hace falta para tener éxito, todas las empresas del mundo estarían usando caballetes y puertas de madera a modo de escritorios. Que tengas pocos gastos no significa que seas efectivo. Por ese motivo, aquí están las recomendaciones que se nos ocurrieron a George y a mí sobre el arte de ejecutar:

- **ESTABLECE Y COMUNICA LOS OBJETIVOS.** El mero acto de establecer objetivos y comunicarlos aumenta la posibilidad de que tu organización los alcance. Hace que todo el mundo enfoque sus esfuerzos hacia el mismo sitio y proporciona una guía cotidiana sobre lo que tienen que hacer los empleados. Esto se aplica a todas las tareas: completar las especificaciones, crear un prototipo, conseguir los primeros clientes, lanzar al mercado un producto o servicio, recaudar el dinero de las ventas, acabar los materiales de marketing... la lista es interminable.

- **MIDE LOS PROGRESOS.** Los objetivos sólo se alcanzan si mides los progresos. Como se dice en inglés,"what gets measured gets done", lo que se mide, se hace. Eso significa también que es mejor que elijas los objetivos adecuados o se harán las cosas equivocadas. Al empezar una empresa, deberías medir y anunciar resultados cada treinta días. A medida que tu organización se hace más grande y estable, puedes cambiar a un plan trimestral.

- **ASIGNA RESPONSABILIDADES.** Si cuesta más de diez segundos enterarse de quién es el responsable de alcanzar un objetivo, algo falla. La gente válida acepta las responsabilidades, la gente excelente las pide. Por el bien de toda tu organización, asígnalas. Alguien que sabe que está siendo evaluado y se le considera responsable tiene una motivación alta para el éxito.

- **RECOMPENSA LOS LOGROS.** En las empresas que empiezan se recompensa a quienes obtienen resultados. Puedes hacerlo con opciones, dinero, elogio público, días libres o comidas gratis, no importa. Lo importante es que recompenses los logros y a quiénes los consiguen, pero sólo a ellos, no a quienes les acompañan por el camino.

- **NO DEJES DE LADO NINGÚN ASUNTO HASTA QUE ESTÉ RESUELTO O SEA IRRELEVANTE.** A todos nos gusta trabajar en lo más novedoso, lo más candente. Así es la naturaleza humana. ¿Quién no iba a preferir ocuparse del próximo producto estrella de la empresa en lugar de ajustar el actual? No pares cuando algo se vuelva aburrido. Hacer ajustes puede resultarte aburrido, pero no lo es para el cliente que acaba de comprar tu producto.

- **ATIENDE A MORFEO.** El realismo es aliado de la ejecución, así que presta atención a lo que diga Morfeo. En cualquier empresa, siempre hay alguien que está a la defensiva respecto a algo. Estar a la defensiva puede ser bueno a veces para un emprendedor, como cuando niega que los "expertos" tengan razón al decirle que no puede tener éxito. La cuestión más importante es saber si esa actitud puede acabar dañando a la organización. Insiste en el realismo y tu empresa irá mejor.

- **CULTIVA UNA CULTURA DE EJECUCIÓN.** Ejecutar no es un acto aislado. Tampoco es un proceso en el que vas comprobando los objetivos como si tu profe de sexto grado te estuviese mirando por encima del hombro. La ejecución es más bien una cultura que produce una serie de hábitos en toda la organización. La única forma de cultivarla es que el Director Ejecutivo dé ejemplo: respondiendo a las preguntas que se le planteen, resolviendo problemas y ascendiendo a la gente que obtenga resultados. Esto transmite un mensaje inequívoco: en esta organización, la ejecución cuenta.

P. ¿Cómo sé si ya he estirado al máximo los pocos recursos que tengo?

R. Ésta parece una pregunta lógica, pero será raro que surja en una situación del mundo real. Si estás saliendo adelante airosamente con pocos medios, posiblemente seas capaz de financiar nuevos esfuerzos. La cuestión, más bien, será: ¿Qué podría hacer si tuviera más capital?"

P. Si salgo adelante durante demasiado tiempo con mis propios recursos, ¿no estaré renunciando al crecimiento o puede que incluso al éxito?

R. No se me ocurre ni un sólo ejemplo de empresa que se haya gestionado esa forma durante demasiado tiempo. Hay más riesgo de echar a perder una oportunidad por exceso de dinero que por falta del mismo. Por decirlo en sentido negativo, piensa en el capital riesgo como si fuesen esteroides: puede que te den una ventaja inmediata, pero también podrían matarte.

P. Si puedo sacar adelante con éxito una organización con pocos medios, ¿qué necesidad tengo de buscar capital externo? ¿Qué problema hay con hacer las cosas a la antigua usanza?

R. Respectivamente, ninguna y ninguno. El capital externo no es la única forma de ayuda, sólo es una forma de ayuda. El objetivo es crear algo grande, no importa cómo obtengas el capital.

P. Si no tenemos muchos millones de dólares de financiación de capital riesgo, ¿puede ocurrir que no nos tomen en serio?

R. Sólo la gente que no os interesa. Si obtienes esa clase de dinero, aprovecha para aumentar tu credibilidad, pero no creas que va a garantizarte el éxito. Si no lo obtienes, no te preocupes. Haz un gran negocio y no mires atrás.

P. Pones mucho énfasis en la ejecución, ¿qué pasa si alguien no ejecuta? ¿debería despedir sin más a esa persona?

R. Las cosas no son tan simples. Encuentra el motivo por el que esa persona no ha conseguido cumplir sus objetivos. Puede que haya problemas que se escaparan a su control. Aísla esos problemas y arregla lo que puedas. Una buena regla a seguir es hacerle a esa persona el mismo "proceso" que te gustaría que te hiciera a ti tu propia Junta Directiva. Cuando hayas agotado el proceso, corta por lo sano; y hazlo rápidamente y con decisión.

LECTURA RECOMENDADA

Godin, Seth. *The Bootstrapper's Bible: How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money.* Chicago: Upstart Publishing, 1998.

Hess, Kenneth L. *Bootstrapping: Lessons Learned Building a Successful Company from Scratch.* Carmel, CA: S-Curve Press, 2001.

El arte del reclutamiento

Es esencial emplear, dar nuestra confianza y recompensar a aquellos cuya perspectiva, capacidad y juicio sean radicalmente diferentes de los nuestros. También es algo raro, pues exige una humildad, una tolerancia y una sabiduría fuera de lo común.

—Dee W. Hock

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Hay poças tareas que un emprendedor pueda disfrutar tanto como reclutar empleados para un nuevo proyecto. ¿Qué podría ser mejor que encontrar a gente que te ayude a cambiar el mundo? Y hay pocos factores tan importantes para el éxito de una empresa que está empezando como la gente valiosa.

Un buen reclutamiento comienza por arriba: los Directores Ejecutivos tienen que reclutar a las mejores personas que puedan encontrar. Además, un buen reclutamiento exige ver más allá de superficialidades como la raza, el credo, el color, los estudios y la experiencia laboral. En lugar de ello, deberías centrarte en estos tres factores:

1. ¿El candidato puede hacer lo que necesitas que haga?
2. ¿El candidato cree en el sentido de lo que intentas hacer?
3. ¿El candidato tiene los puntos fuertes que necesitas (en contraposición a carecer de las debilidades que tratas de evitar)?

Si los candidatos pasan este filtro, adelante con ellos, pero tienes que ser muy astuto, recurrir a todas tus armas, negociar en el momento oportuno y verificar por duplicado tus intuiciones.

Una vez que estén a bordo, deberías establecer un periodo de "luna de miel" durante el cual ambas partes podáis analizar si las cosas funcionan o no. Por último, como actitud mental, trata de "ganarte" a tus empleados día a día... para asegurarte de que quieran volver a trabajar al día siguiente.

CONTRATA JUGADORES DE CLASE "A"

Parto de la premisa de que la función del liderazgo es producir más líderes, no más seguidores.

—Ralph Nader.

Steve Jobs tiene un dicho según el cual los jugadores de clase A contratan a jugadores de clase A; los jugadores de clase B contratan a jugadores de clase C y los jugadores de clase C contratan a jugadores de clase D. Con esta dinámica, no se tarda mucho en acabar teniendo jugadores de clase Z. Este proceso de filtración causa un aumento desproporcionado de ineptos en las empresas.

Si hay algo que tiene que hacer un Director Ejecutivo es contratar un equipo de dirección mejor que él mismo. Si hay algo que tiene que hacer el equipo de dirección es contratar a empleados mejores que ellos mismos. Para que esto suceda, el Director Ejecutivo (y el equipo directivo) necesitan tener dos cualidades. La primera es la humildad de admitir que algunas personas pueden realizar una función concreta mejor de lo que lo pueden hacer ellos. La segunda, una vez que lo hayan admitido, es confiar en sí mismos tanto como para contratar a esas personas.

Admito que hacer un llamamiento para que los directivos contraten jugadores de clase A no es una gran revelación, pero sigue habiendo muchas organizaciones llenas de ineptos. Esto ocurre porque la mayoría de gente no sigue este principio y porque resulta muy difícil cribar a los ineptos. No puedo obligarte a que aceptes este consejo,

pero puedo darte cinco fórmulas para evitar contratar a la gente equivocada.

- **NO CONFUNDAS CORRELACIÓN Y CAUSACIÓN.** Puede que un candidato haya trabajado en una organización cuando ésta alcanzó el éxito, pero eso no significa exactamente que él contribuyera al éxito. Puede ser que simplemente pasara por ahí. Cuando sube la marea, todos los barcos flotan.

  Para separar las águilas de los pingüinos, averigua qué proyectos específicos llevó el candidato y analiza sus resultados. También puedes intentar localizar a alguien de la empresa que trabajara con esa persona para ver si el candidato realmente hizo algo importante o no.

- **NO CONFUNDAS CAPACIDADES PARA TRABAJAR EN UNA GRAN ORGANIZACIÓN CON CAPACIDADES PARA TRABAJAR EN UNA EMPRESA QUE EMPIEZA.** El éxito en una gran organización no garantiza el éxito en una organización que empieza. Las habilidades necesarias en cada una de ellas son diferentes. Un vicepresidente de Microsoft (con su marca establecida, recursos infinitos y 100 por cien de cuota de mercado) podría no ser la persona adecuada para proyecto recién creado por dos tipos en un garaje.

CAPACIDADES PARA UNA GRAN ORGANIZACIÓN	CAPACIDADES PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE EMPIEZA
Hacerle la pelota al jefe	Ser el jefe
Generar beneficios sobre el papel	Generar flujo de caja
Superar denuncias por monopolio	Poner una pica en Flandes
Desarrollar productos y servicios	Crear productos y servicios
Prospección de mercados	Lanzamiento al mercado
Exprimir los canales de distribución	Crear un canal de distribución

- **DRAMATIZA TUS EXPECTATIVAS.** Deja bien claro que trabajar en una empresa tan joven es distinto que aquello a lo que pudieran estar acostumbrados en sus anteriores organizaciones: "¿Sabrías funcionar sin secretaria, volar en clase turista y dormir en moteles baratos?" Puede que así espantes a algunos candidatos deseables, pero vale la pena correr ese riesgo para evitar acabar quedándote con gente que no sabe trabajar en el ambiente de una empresa que está arrancando.

- **LEE ENTRE LÍNEAS CUANDO COMPRUEBES LAS REFERENCIAS.** Dado que las leyes en los Estados Unidos impiden dar referencias laborales que pudieran perjudicar las posibilidades de un candidato de conseguir un nuevo empleo, si te llegan unas referencias que no son superlativas será porque, de hecho, te las están dando negativas. Si las referencias te remiten al Departamento de Recursos Humanos sabrás que el candidato ha tenido problemas. (Al final del capítulo ampliamos el tema de la comprobación de referencias.)

- **CONFÍA EN TU FILÓN MÁS RICO.** Tus actuales empleados son el recurso más rico para encontrar gente válida y evitar una explosión de ineptos en tu organización. Si tus propios empleados no están motivados para traer gente válida a la organización, ¿quién va a estarlo? Si estás dudando entre dos candidatos y hay uno al que conoce algún empleado, por lo general deberías optar por ése.

Muchos emprendedores no se dan cuenta, pero las empresas que empiezan necesitan tres tipos de jugadores de clase A: en primer lugar, kamikazes dispuestos a trabajar ochenta horas a la semana para alcanzar el éxito; en segundo lugar, implementadores que vayan tras el primer grupo y conviertan su trabajo en infraestructuras; en tercer lugar, operadores que sean perfectamente felices haciendo funcionar la infraestructura.

Además, los buenos fichajes no sólo deberían ser mejores que el Director Ejecutivo y el equipo directivo, también deberían ser distintos a ellos. Las empresas que empiezan necesitan gente con diferentes cualidades que se complementen mutuamente y que no

se solapen. Por ejemplo, un Director Ejecutivo geek debería contratar a alguien con capacidad como vendedor para encargarse de las ventas, y no a otro ingeniero.

CONTRATA GENTE CONTAGIADA DE TU IDEA

No basta con que los candidatos sean buenos y diferentes; también tienen que creer que tu organización puede cambiar el mundo. Tienen que estar contagiados de tu entusiasmo por lo que haces. No es fácil trabajar en una empresa que está empezando: los salarios no son tan altos como en otros sitios, los beneficios no son tan generosos y siempre se corre el riesgo de que se acabe el dinero. Así pues, creer en lo que haces es tan importante como la competencia y la experiencia. A menudo es más fácil explicarle a un candidato contagiado cómo tiene que hacer su trabajo que enseñarle a creer a un agnóstico (o ateo).

Recomiendo darle una oportunidad a cualquier candidato razonablemente cualificado que ya crea en lo que estás haciendo. Eso significa que esa persona es un usuario de tu producto o servicio. De ahí que tus propios clientes sean el suelo más fértil para el reclutamiento. Por ejemplo, alguien a quien le encantaba usar un Macintosh resultó ser un buen candidato para Apple.

Si el candidato no te llega como un creyente convencido, usa estas técnicas para determinar si capta el mensaje:

- Pídele al candidato que haga una demostración de tu producto o servicio. (Aunque en este caso, las empresas con productos lamentables corren el riesgo de perder candidatos.) Alguien a quien realmente le encanta un producto o servicio será capaz de presentarlo de manera favorable.

- Compara la cantidad de tiempo que el candidato habla de compensaciones, beneficios y contraprestaciones frente al que le dedica a tu producto o servicio. Esto te dará una idea de si el candidato considera el puesto como una forma de hacer dinero o de hacer algo con sentido.

- Analiza las preguntas del candidato: ¿Están basadas en un conocimiento sólido sobre tu organización? ¿Está el candidato intentando

averiguar las cosas básicas: a qué te dedicas, quiénes son tus clientes y quién es la competencia?

IGNORA LO QUE SEA IRRELEVANTE

Hay escasez de jugadores de clase A en este mundo. Así pues, es estúpido (además de ilegal) basar las decisiones de reclutamiento en cosas como el género, la raza, la religión, la orientación sexual o la edad. ¿Por qué permitir que la estrechez de miras nos arruine la selección de un buen equipo?

Recuerda que tu objetivo es hacer algo con sentido y cambiar el mundo. Mucha gente pone demasiado énfasis en la experiencia y el historial de los candidatos. Parafraseando a George Orwell, la ignorancia es dicha.

A veces merece la pena ignorar la ausencia de un historial académico brillante y adecuado al puesto, mientras que otras veces merece la pena ignorar la presencia del historial brillante y adecuado al puesto. Ambas cosas pueden resultar irrelevantes.

- **EXPERIENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN GRANDE Y EXITOSA.** Tal y como hemos comentado antes, un pedigrí de gran organización no es necesariamente un indicador fiable de éxito en el entorno de una organización que está empezando. Estos profesionales pueden ser una buena baza para obtener fondos, pero hay poco espacio para el escaparatismo en una empresa joven. La cuestión más relevante vuelve a ser: ¿El candidato contribuyó a ese éxito o simplemente pasaba por ahí?
- **EXPERIENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN FRACASADA.** Éste es el reverso de la experiencia en una organización grande y con éxito. Hay muchos factores que pueden haber causado el fracaso de una organización y quizá el candidato fue uno de ellos. O puede que no. De cualquier manera, el fracaso es mucho mejor maestro que el éxito. Aun así, es aconsejable evitar a los candidatos que tengan un sólido historial trabajando en proyectos fracasados.

- **HISTORIAL ACADÉMICO.** Te interesa la gente lista, no necesariamente la gente titulada. No es lo mismo. Steve Jobs jamás finalizó sus estudios en el Reed College. Steve Case, fundador de AOL, fue a Punahou[1]. La mitad de los ingenieros de la División Macintosh de Apple no terminaron la universidad. Yo dejé los estudios de derecho y la escuela de negocios de Stanford me rechazó.

- **EXPERIENCIA EN LA MISMA INDUSTRIA.** La experiencia en la industria es una espada de doble filo. Por una parte, comprender la jerga de la industria y tener relaciones previas es algo útil. Por otra, un candidato atascado en una forma de pensar sobre la industria ("el interfaz de los ordenadores siempre han sido así") puede ser un problema.

- **EXPERIENCIA EN LA MISMA FUNCIÓN.** La experiencia funcional también es una espada de doble filo. En Apple contratamos en una ocasión a un ejecutivo del negocio de los tampones porque pensábamos que necesitábamos experiencia en el mercado de consumo para vender Macintosh como bienes de consumo. Sin embargo, su experiencia no llegó a cuajar en el negocio de los ordenadores. Sin embargo, la Ford Motor Company construyó la primera línea de montaje de coches aprovechando la experiencia de gente de las industrias cárnicas, graneros y fábricas de cerveza.[2]

Hay una característica final que debería ignorarse más a menudo: las flaquezas funcionales. Nadie puede decir que uno de los puntos fuertes de Steve Jobs sea compasión. Ni que el criterio estético sea la mayor cualidad de Bill Gates. ¿Deberías entonces dejar de contratar a los próximos Steve Jobs o Bill Gates debido a esas flaquezas? Existen dos teorías a la hora de contratar gente:

- Encontrar al candidato que carezca de flaquezas importantes (pero no tenga puntos fuertes importantes).
- Encontrar al candidato que tenga puntos fuertes importantes (incluso aunque tenga grandes flaquezas).

[1] Esta es una broma que sólo entendemos los hawaianos. Baste decir que yo fui a Iolani.

[2] Andrew Hargadon, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 42-43.

La primera línea de razonamiento falla porque todo el mundo tiene flaquezas importantes: es sólo cuestión de tiempo el averiguar cuáles son. Ya es lo bastante duro desempeñar bien una función; intentar encontrar a alguien que lo haga todo bien es una misión imposible.

La segunda línea de razonamiento es la más adecuada. Lo que tu organización necesita durante los primeros tiempos, cuando hay poco personal y no hay espacio para redundancias es un equipo de gente con puntos fuertes importantes y diversos. Los grandes logradores suelen tener grandes flaquezas. La gente sin grandes flaquezas tiende a ser mediocre.

EJERCICIO

Recuerda tus primeros empleos. ¿Verdadero o falso?

_ Estaba perfectamente cualificado.

_ Estoy aplicando criterios más estrictos de los que usaba la persona que me contrató.

USA TODAS TUS ARMAS

En estos días parece tonto preocuparse por el reclutamiento, dado que la gente está desesperada por encontrar un trabajo. No obstante, sean buenos o malos tiempos, es difícil contratar a los mejores, así que tendrás que recurrir a todas tus armas cuando los estés persiguiendo.

La mayoría de gente cree que sus armas para el reclutamiento se reducen al salario y las acciones más los beneficios complementarios, como un seguro médico o dental. Pero hay más incentivos a tu disposición

- **TU VISIÓN.** Para mucha gente, el dinero no es la recompensa más importante de un trabajo. Trabajarían por menos y harían más siempre que sea algo con sentido o para cambiar el mundo.
- **TU EQUIPO.** No limites las entrevistas con el candidato a su supervisor inmediato y sus colaboradores. Si tienes alguna superestrella en otros departamentos puedes añadirla a tu proceso de seducción.

- **TU JUNTA DE DIRECTORES, ASESORES E INVERSORES.** Estas personas suelen ser bien conocidas, muy respetadas y ricas. Suelen causar muy buena impresión. Pueden influir en los candidatos para que acepten tu oferta, así que pídeles que pasen algún tiempo con tus mejores candidatos.
- **POTENCIAL PARA HACER CURRÍCULO.** Asumámoslo: poca gente trabaja durante toda su carrera para una misma empresa. Si consigues aprovechar unos cuantos años buenos de gente valiosa y puedes ayudarles a preparar su currículo, hazlo. Además, quién sabe, puede que se queden más tiempo del que esperabas.

Una vez que te decidas por una persona, no te guardes nada y usa todas tus armas para contratarle.

CONVENCE A TODOS LOS QUE TOMAN LA DECISIÓN

La mayoría de gente asume que el único que toma la decisión en aceptar un trabajo es el candidato. La gente ligeramente más entendida tiene también en cuenta al cónyuge del candidato. Sin embargo, aceptar un puesto, sobre todo en una empresa que está empezando, suele ser algo más complejo que eso.

Quienes toman las decisiones pueden ser también los hijos, los padres y los amigos del candidato. Es fácil imaginarse a alguien preguntándole a un padre si debería ir a trabajar con una empresa joven de reciente creación y que éste le diga "Mejor no, es demasiado arriesgado. Consigue un trabajo en una empresa agradable y segura que vaya a durar mucho tiempo, como Arthur Andersen o Enron."

Así pues, asegúrate de preguntarle al candidato quiénes son las personas importantes para él a la hora de tomar decisiones y trabaja entonces con él para responder también a sus preocupaciones. En cualquier caso, piensa que muchos candidatos se van a temer que ésta sea una pregunta con trampa: si admito que mis padres forman parte del proceso pensarán que soy un pelele y no me van a contratar; así que haz lo que puedas por hacerles entender que la pregunta va en serio.

Vas a tener que hacer todo lo que puedas por averiguar quiénes toman las decisiones para encontrar el mejor arreglo para tu empresa y para el candidato. Una vez que averigües quiénes son todas las personas implicadas en la decisión final convénceles también.

ESPERA ANTES DE HABLAR DE LAS COMPENSACIONES

Muchas empresas cometen el error de redactar una oferta demasiado pronto en el proceso de contratación. La usarán como "hombre de paja"[3], para tener en papel los detalles sobre las compensaciones que pueden ofrecer y demostrar así lo interesados que están en llegar rápidamente a un acuerdo. Eso es un gran error.

La oferta por escrito debería llegar al final del proceso de reclutamiento. No es una herramienta de negociación para conseguir que el candidato diga que sí, sino una forma de confirmar un acuerdo verbal. Es como una propuesta de matrimonio: hazla sólo cuando sepas que la respuesta va a ser sí.

INTERPRETA LAS MENTIRAS

Cuando estaba trabajando en Garage, Amy Vernetti, cazatalentos en Kindred Partners, confeccionó esta lista de las diez mentiras más frecuentes de los candidatos a un empleo (que están incluidas en la tabla de la siguiente página). Estúdialas. Te ayudarán a evitar cometer errores al contratar.

VERIFICA TUS INTUICIONES POR DUPLICADO

Según se dice por ahí, para hacer buenos fichajes tienes que aprender a seguir tus intuiciones sobre la gente. A menudo te encontrarás en una de estas dos situaciones:

[3] "Un hombre de paja tiene dos características: es fácil de derribar y es un pobre sustituto para un hombre de verdad " (traducido de http://c2.com/cgi/wiki?StrawMan).

MENTIRA	VERDAD
"Tengo tres ofertas más, así que es mejor que te decidas deprisa."	He tenido otras tres entrevistas y todavía no me ha rechazado abiertamente nadie.
"Fui responsable de la alianza estratégica de mi empresa con Microsoft."	Recogí el fax después de que Bill Gates firmara el documento.
"Dejo mi actual organización después de tan sólo unos meses porque la organización no es lo que el director ejecutivo me dijo que era."	No sé obrar con la debida diligencia cuando tengo una oportunidad.
"Nunca he estado más de un año con una compañía porque me aburro pronto."	A la gente le cuesta más o menos un año darse cuenta de que soy un cretino.
"En realidad, nunca llegué a rendirle cuentas a nadie en mi antigua compañía."	Nadie me quería en su departamento.
"La mayoría de mis referencias son de amigos personales porque son quienes mejor me conocen."	Nadie con quien haya trabajado quiere dar referencias sobre mí.
"Mis últimas tres empresas no te suenan porque estaban en "modo sigiloso"."	Todas las empresas para las que he trabajado han implosionado.
"Ya no sigo en la empresa, pero mantengo muy buena relación con la gente de allí."	Me obligaron a firmar un acuerdo de no denigración para conseguir mi indemnización por despido.
"Soy vicepresidente, pero nadie me rinde cuentas."	Cualquier cretino puede llegar a vicepresidente en cualquier empresa.
"Confío en recibir al menos el doble de mi anterior paquete de beneficios."	Estaba sobrevalorado y creo que puedo sacar una buena tajada de esta oportunidad.

- La formación y el historial del candidato no son del todo adecuados. Por esos motivos, otros piensan que no deberías contratarlo. Tu lado racional dice: No le contrates. No tiene la experiencia adecuada, pero tu intuición dice, No lo dejes escapar.
- El candidato es perfecto sobre el papel (formación, experiencia laboral, etcétera) y el resto de tu equipo piensa que no deberías dejarlo escapar. Sin embargo, tu intuición te dice que pases.

En estos casos querrías confiar en lo que te dicta tu intuición. Desgraciadamente, tu intuición se equivoca a menudo. Puede que te haya gustado un candidato y que, por ello, hayas suavizado algunas preguntas de la entrevista y la comprobación de referencias. También puede ser que recuerdes las veces en las que tu intuición haya acertado y hayas cubierto con un piadoso manto de olvido todas las veces que se equivocó. Sigue este procedimiento[4] para contrarrestar cualquier influencia indebida sobre tu intuición:

- **PREPARA DE ANTEMANO LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA.** Tu equipo y tú deberíais decidir exactamente antes de empezar las entrevistas la actitud, conocimientos, personalidad y experiencia necesarios para el puesto.
- **HAZ PREGUNTAS SOBRE SITUACIONES LABORALES CONCRETAS.** Por ejemplo, hazle preguntas de este tipo a un candidato a Vicepresidente de Marketing:

  ¿Cómo condujiste la presentación de un nuevo producto?
  ¿Cómo determinaste el conjunto de características para un nuevo producto?
  ¿Cómo convenciste a los ingenieros para que implementaran esas características?
  ¿Cómo elegiste a tu empresa de relaciones públicas.?
  ¿Cómo elegiste a tu agencia publicitaria?
  ¿Cómo resolviste una crisis como, por ejemplo, un producto con fallos?

[4] Inspirado por David G. Meyers, *Intuition: Its Powers and Perils* (New Havens CT: Yale University Press, 2002), 196.

- **CÍÑETE AL GUIÓN.** Minimiza las preguntas espontáneas cuyas respuestas requieren una comprobación posterior y procura no inventarte preguntas nuevas sobre la marcha. Si tienes miedo de darle una impresión (tú y la empresa) rígida y distante al candidato, explícale que estás usando una técnica "del libro ése sobre empresas que empiezan" que estás leyendo y que normalmente no eres así.

- **NO ABUSES DE PREGUNTAS DEMASIADO VAGAS.** Por ejemplo, cualquier candidato medianamente decente puede tirarse faroles con preguntas como "¿Por qué quieres trabajar para nuestra organización?". Es mejor hacer preguntas más concretas: "¿De qué logros estás más orgulloso? "¿Cuáles han sido tus mayores fracasos?" "¿Cuál fue tu experiencia de aprendizaje más gratificante?".

- **TOMA MUCHAS NOTAS.** Las necesitarás para recordar con exactitud lo que dijo cada candidato. No dependas de tu memoria porque se irá distorsionando con el paso del tiempo y con tus reacciones subjetivas a los candidatos.

- **COMPRUEBA DE ANTEMANO LAS REFERENCIAS.** Muchas organizaciones comprueban las referencias de un candidato cuando ya han decidido hacerle una oferta. Eso es una profecía autocumplida porque vas a oír lo que quieres oír: comentarios que confirmen tu decisión. Es un gran error. Deberías comprobar las referencias de antemano, como un filtro para decidir si el candidato es o no aceptable, y no como una confirmación de una elección que ya has hecho. (Al final del capítulo comentamos más cosas sobre la comprobación de referencias.)

Después de todo este proceso, si tu intuición te dice una cosa y "los hechos" te dicen otra, responde a estas tres preguntas:

- ¿El candidato debería gustarte (porque está bien capacitado) pero no te gusta?

- ¿El candidato no debería gustarte (porque no está lo bastante capacitado) pero sí te gusta?

- ¿Existe alguna base objetiva y basada en los hechos que respalde tu intuición?

- ¿Hubiera ido de otro modo la entrevista si la hubierais hecho por teléfono? No vayamos a negar que el aspecto físico de una persona puede influir tu decisión.

Una vez tomadas todas estas precauciones, hazle caso a tu intuición. Seguir mi intuición me ha ido bien en el pasado (de acuerdo, mi memoria es selectiva). Y sería un hipócrita si te dijera que te bases "sólo en los hechos" porque Apple me contrató a mí, un antiguo vendedor de joyas con una licenciatura en psicología, para evangelizar el producto más importante de la historia de la empresa.

Sobre el papel, no era ni de lejos la persona adecuada para evangelizar Macintosh a los programadores. Hice que las entrañas de alguien hablaran en mi favor, o, al menos, no demasiado mal. Fue eso o que Steve Jobs no estaba en la oficina aquel día.

APLICA EL TEST DEL CENTRO COMERCIAL DE STANFORD

Hay una prueba más que puedes aplicarle a un candidato una vez hayas comprobado dos veces tus intuiciones. Lo llamo el Test del Centro Comercial de Stanford. Hace referencia a un centro comercial que hay en Palo Alto y que está cerca de Menlo Park, Portola Valley y Woodside; vecindarios en los que viven muchos emprendedores, inversores de capital riesgo y banqueros de inversión. Cuando vas a hacer allí la compra siempre acabas encontrándote con alguien del negocio de la alta tecnología.

Hace unos años, estaba yo en el supermercado cuando vi a un programador de Macintosh antes de que él me viera a mi. Inmediatamente di media vuelta para evitar encontrármelo porque es como un grano en el culo. A partir de esta experiencia diseñé el Test del Centro Comercial de Standford.

Así es como funciona. Imagínate que estás en un centro comercial. Ves a un candidato (o a un empleado o socio o proveedor de servicios) antes de que él te vea a ti. En ese momento puedes hacer una de estas tres cosas:

1. Ir hacia él y saludarle.
2. Pensar que si te lo encuentras, bien; y si no, también.
3. Meterte en el coche e irte a otro centro comercial.

No importa lo que digan tu intuición y la doble revisión de tus intuiciones: sólo deberías contratar y conservar solamente a gente por la que te apresurarías a ir y empezar una conversación. Si te encuentras eligiendo las opciones 2 o 3, no le contrates. La vida es demasiado breve para trabajar con gente que no te guste de manera natural, especialmente en organizaciones jóvenes y reducidas.

(Por cierto, si eliges la opción 2 o la 3 con alguien que ya esté empleado en tu empresa, arregla el tema o líbrate de esa persona.)

DEFINE UN PERIODO INICIAL DE PRUEBA

A veces, a pesar de tus esfuerzos, tu proceso de reclutamiento (o tu intuición) falla y el nuevo fichaje no cumple con tus expectativas. Para mí, una de las tareas más duras es admitir ese error y corregirlo.

Sin embargo, si hay algo más duro que echar a alguien a quien no quieras tener es despedir a gente que quieres conservar. Resta decir que si no haces una corrección de rumbo o expulsas a la gente que no funciona, aumentas las posibilidades de tener que despedir a gente que sí lo hace.

Para facilitarle las cosas a la empresa y al empleado (puesto que también es lo correcto para un empleado dejar de trabajar en el sitio equivocado), establece un periodo inicial de prueba con metas progresivas. Cuanto más concretos sean los objetivos a cumplir, mejor. Por ejemplo, los objetivos para un comercial podrían incluir:

- Completar una formación sobre el producto.
- Completar una formación sobre ventas.
- Participar en cinco llamadas comerciales.

Este periodo debería durar más de lo que duran los ecos de la contratación, pero no tanto como para se acabe pensando: ¿Por qué contratamos a esta persona?

En resumen, noventa días.

Llega a un acuerdo por el que, a los de noventa días, habrá una revisión conjunta en la que ambas partes discutan qué está funcionando bien, qué está funcionando mal y cómo mejorar los resultados. ¡Habrá fallos que sean culpa tuya!

NO ASUMAS QUE HAS TERMINADO

En el 2000, Garage reclutó a un conocido inversor de banca de una empresa de renombre. Nos costó semanas de cortejo y dos rondas de ofertas y contraofertas ya que su empresa de entonces mejoró sus condiciones laborales.

Al final, le echamos el guante. Todo estaba preparado. Incluso llegó a venir con su familia a la barbacoa de la empresa. Pocas semanas después, empezó a trabajar en nuestra empresa. Apareció por allí unos cuantos días. Entonces llamó diciendo que estaba enfermo. Una noche me llegó un correo electrónico suyo diciendo que dimitía.

Dejó Garage para trabajar para un antiguo cliente del banco de inversiones. Unos pocos meses después, volvió con su empresa del principio. De esta experiencia aprendí tres lecciones:

- Que tendríamos que haber hecho mejor las comprobaciones. Quizá hubiéramos llegado a la conclusión de que no estaba preparado para una empresa que empezaba.
- Cuidado con "el mal de la gran empresa". Esto quiere decir que una vez que alguien ha trabajado con la mejor empresa en su campo, la más lucrativa y prestigiosa, es bastante improbable que sea la persona adecuada para una empresa que está empezando.
- Nunca te creas que has terminado. El reclutamiento no se acaba cuando el candidato acepta tu oferta, ni cuando dimite de su puesto anterior, ni en su último día en la otra empresa ni siquiera después de que haya empezado a trabajar en la tuya.

En realidad, el reclutamiento no acaba nunca. En un nuevo proyecto empresarial, cada día se renueva el contrato entre la empresa y los empleados.

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE COMPROBAR LAS REFERENCIAS

No puedes forjarte una reputación basándote en las cosas que planeas hacer.

—Henry Ford

La comprobación de referencias es una parte crucial a la hora de reclutar un buen equipo. Sin embargo, las empresas novatas lo hacen de forma rápida e informal; por lo general después de que la empresa haya tomado una decisión respecto a la contratación. Por cortesía de Amy Vernetti, la cazatalentos de Kindred Partners, te ofrezco un breve curso de comprobación de referencias para mejorar tus resultados.

El objetivo de comprobar las referencias no es descalificar a los candidatos, sino comprobar la consistencia de la presentación que hacen de si mismos. También hay que buscar pistas que indiquen si serán efectivos en tu empresa.

Para hacerte una imagen completa del candidato, deberías hablar con, por lo menos, dos subordinados, dos compañeros, dos superiores y dos clientes. Los inversores y miembros de la Junta también son referencias interesantes.

Sugerimos estas preguntas:

- ¿De qué conoces a esta persona? ¿Hace cuánto que le conoces?
- ¿Qué impresión general tienes de él?
- ¿Cómo le clasificarías en comparación con otros empleados en posiciones similares?
- ¿Qué ha aportado a la organización?
- ¿Qué piensan de él los demás trabajadores de la empresa?
- ¿Cuáles son sus habilidades específicas? ¿Qué es lo que mejor/peor se le da?
- ¿Cuáles son sus estilos de comunicación y de gestión?
- ¿En qué necesitaría mejorar?
- ¿Es capaz de trabajar con eficiencia en una organización pequeña?
- ¿Qué dirías de su ética de trabajo?
- ¿Volverías a contratarle/trabajar con él/para él?
- ¿Debería hablar con alguien más sobre esta persona?

Además de seguir estas sugerencias de Amy sobre la comprobación de referencias, deberías hablar por tu cuenta con personas que el candidato no haya mencionado. Encuentra a alguien que conozca a alguien en su anterior (o actual) empresa y haz averiguaciones sobre el candidato. O, simplemente, pídele al telefonista que te ponga con alguien que haya trabajado con él.

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR...

P. Cuando entreviste a un candidato, ¿debo ser tan honesto acerca de los puntos flacos de nuestra empresa como los soy con nuestros puntos fuertes?

R. A ver si lo entiendo. ¿Estas preguntando si deberías mentirle a los candidatos a sabiendas de que, si aceptan el trabajo, acabarán descubriendo que tu empresa es un fraude?

Cuenta siempre las cosas como son. Baja sus expectativas. Encontrarás tres tipos de reacciones ante tu sinceridad. Hay candidatos que simplemente necesitan que les expliquen los problemas. Repasa la lista de problemas y explícalos. Es posible que solamente quieran saber dónde se están metiendo y no les espantes.

Otros candidatos quieren retos. Para ellos, los problemas son oportunidades. Deberías pensar en decirles algo cómo: "Eres la persona que necesitamos para que nos salve. ¿Podrías dar un paso adelante y convertirte en héroe?"

Contando la verdad, espantarás al tercer tipo de candidato. Aunque probablemente tampoco estuviera hecho para una empresa que está empezando. Así que te has hecho un favor a ti mismo.

P. ¿Cómo ve el mundo exterior que sólo tengamos unos pocos empleados? ¿Es mejor tener seis empleados a tiempo parcial que tres empleados a jornada completa por aquello de las cantidades?

R. Tener seis empleados a tiempo parcial por aquello de parecer más grande es una locura. Si lo haces por otros motivos, como por ejemplo ofrecer horarios flexibles para conseguir a gente valiosa, vale. Pero no por una razón tan ridícula como ésa.

P. ¿Cuándo es el momento de reclutar a gente del nivel de un directivo: antes o después de fundar la organización?

R. Mucha gente piensa que el proceso de empezar con una organización es lineal: A seguido de B, seguido de C, etcétera. No es tan sencillo. Empezar con una empresa es un proceso paralelo: haces A, B y C al mismo tiempo. La respuesta a tu pregunta es que deberías reclutarles antes, durante y después del proceso de fundación.

De todos modos, te aviso para que no caigas en esta trampa: un inversor te dice que invertiría si tuvieras un directivo "de primera clase". Lo tomas como un sí, reclutas a esa persona y vuelves a dirigirte al inversor. Entonces al inversor se le ocurre otra idea: "Buen trabajo. Ahora enséñanos algún clientes que ya esté pagando por tu producto." La moraleja es ésta: no reclutes a nadie para hacer felices

a los inversores. Recluta para crear una gran empresa.

P. ¿Debería gastar dinero contratando a una empresa de selección de personal o confío en mi propia capacidad para atraer talento?

R. Al principio, deberías usar tu capacidad para tantear tu red de contactos y encontrar a la persona adecuada sin pagar honorarios a terceros. Después, usa los recursos que creas necesarios, incluyendo los de empresas especializadas en Recursos Humanos.

P. Si me preguntan por una escala salarial, ¿debo darla?

R. No. Si te preguntan directamente, responde diciendo algo como: "Pagaremos lo que haga falta para conseguir a un buen candidato." Después, pregunta: "¿Cuál es tu actual banda salarial?". Eso les enseñará a hacer preguntas difíciles.

Nada más empezar proceso de entrevistas es demasiado pronto para hablar de cifras. Los candidatos recordarán lo que les digas, especialmente la parte alta del rango que des. Cualquier cifra que menciones podría afectar las respuestas de los candidatos durante las entrevistas.

P. Si mi objetivo es reclutar a "gente con más talento que yo mismo", ¿cómo voy a mantener el control de la empresa y evitar que me echen de mi propio negocio?

R. Esta pregunta dice más de ti de lo que probablemente pretendas. Tu objetivo no debería ser "mantener el control" y "evitar que me echen". Tu objetivo debería ser crear una gran empresa. ¿Preferirías tener una empresa pequeña y fracasada siempre y cuando pudieras controlarla hasta el amargo final?

P. Trabajo con mi mejor amigo. ¿Es realmente necesario un acuerdo legal?

R. Sí, sin duda. Los tiempos cambian, la gente cambia y las organizaciones cambian también. Por muy difícil e inapropiado que te pueda parecer, hay que hacerlo. Un acuerdo legal puede acabar siendo lo mejor para vuestra amistad y para la empresa.

P. ¿Qué incentivos y contrapartidas son razonables para un miembro de la Junta Directiva?

R. El margen suele estar entre un 0,25 y un 0,5% pero, en el caso de una verdadera superestrella, yo subiría hasta un 1 o 2% de la compañía. Si cuesta más conseguir al candidato, sigue buscando. Esa persona está más interesada en hacer dinero que en crear algo con sentido.

P. ¿Qué es lo que haces si tienes que despedir al socio que concibió el negocio, te llamó para ayudarle en la gestión, confió en ti y ahora está

evidentemente desbordado por la situación?

R. Ten una charla privada con él para explicarle la situación. Ofrécele alguna oportunidad para asumir un papel menor, pero sin olvidar que es un paso necesario. Un papel menor puede significar que asuma otro puesto o participar sólo en la Junta Directiva o en la Junta de Asesores. Intenta mantener íntegra su dignidad. Puede que no se lo tome bien. Cuenta con ello. Puede llevar años hasta que recuperéis la amistad, pero así son las cosas.

LECTURAS RECOMENDADAS

Lewis, Michael. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game.* Waterville, ME: Thorndike Press 2003.

Meyers, David G. *Intuition: Its Powers and Perils.* New Haven, CT Yale University Press, 2002.

CAPÍTULO 7

El arte de conseguir capital

Durante una presentación que realicé recientemente, las preguntas del público iban todas en la misma línea: "¿Cómo puedo ponerme en contacto con inversores de capital riesgo?", "¿Qué porcentaje de participaciones debo darles?" ¡Nadie me preguntó cómo construir un negocio!

—Arthur Rock

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Este capítulo explica el proceso de obtener fondos de inversores externos. Pueden ser inversores de capital riesgo, directivas, fundaciones, organismos gubernamentales o algún miembro de ese heterogéneo grupo formado por tu amigos, tu parientes y los ingenuos que conozcas.

Mi experiencia se refiere a la industria del capital riesgo en Silicon Valley, un sector del que, a lo mejor, nunca intentas conseguir financiación. Sin embargo, si puedes obtener fondos de un inversor de capital riesgo de Silicon Valley, puedes obtener fondos de cualquiera. Como dice Frank Sinatra en una canción "Si puedo hacerlo allí, puedo hacerlo en cualquier sitio".

Una presentación hábil del proyecto, de la que ya hemos hablado antes, es una parte necesaria pero no suficiente para obtener capital.

Son más importantes las realidades de tu empresa. ¿Estás creando algo duradero, con sentido y valioso para la sociedad?

CONSTRUYE UN NEGOCIO

Si hay alguien a quien creer cuando se trata de obtener fondos es a Arthur Rock. Fue uno de los fundadores de Intel y su Presidente y respaldó a empresas como Fairchild Semiconductor, Teledyne y Apple. Muchos, pero que muchos inversores de capital riesgo lo que tienen es suerte. Parafraseando a Eugene Kleiner, un legendario inversor de capital riesgo de Kleiner Perkins Caufield & Byers, durante un tornado hasta los pingüinos pueden volar.

Arthur Rock tiene algo más que suerte y esto es lo que suele decir: si quieres conseguir una inversión, demuestra que vas a construir un negocio. Haz algo con sentido. Haz algo diferente. No lo hagas por el dinero. Hazlo porque quieres convertir el mundo en un lugar mejor. Esto vale tanto para las nuevas empresas de supertecnología como para las de tecnología media, las sin-tecnología y las organizaciones sin ánimo de lucro.

Si tienes éxito construyendo un negocio pueden pasarte dos cosas: que los inversores hagan cola para invertir su dinero en ti o que no necesites su dinero. Ambos son problemas que no te importará tener. Por otra parte, si recurres a actos contra natura para conseguir capital, probablemente no construyas ningún negocio y, probablemente, tampoco consigas el dinero.

Una pregunta pertinente y razonable será ¿Cómo puedo construir un negocio sin capital? Ya lo hemos hablado antes en el capítulo 5, "El arte de la salir adelante con tus propios recursos", pero la cuestión es que debes encontrar la forma de hacerlo. Como dijo el inversor de capital riesgo Hunt Green: "Todo es siempre imposible antes de que funcione. A eso se dedican los emprendedores: a hacer lo que otra gente les ha dicho que es imposible".

LLEGA AL INVERSOR A TRAVÉS DE FUNTES RESPETABLES

Gracias por mandarme una copia de tu libro. No perderé el tiempo leyéndolo.

—Moses Hadas

En el mundo de la edición, las películas, la música y el capital riesgo existe un escenario de cuento de hadas que funciona así: envías un boceto, guión, canción o plan de negocio a una organización. A pesar de la gran cantidad de envíos que hay, tu presentación es tan magistral que alguien acude desesperadamente a ti para concertar una reunión. Después de la reunión, llegáis a un acuerdo.

Sigue soñando.

Os aseguro que la historia que voy a contar es real. Una startup había renunciado a conseguir dinero de una firma puntera de capital riesgo porque sentían que no había interés. Le pregunté a un socio de la firma por qué habían pasado y me dijo que su socio conocía una empresa en Europa que se dedicaba a lo mismo y, supuestamente, tenía ya "una cuota de mercado del 100% en Europa e iba a venir a los EEUU". Por tanto, era probablemente demasiado tarde para un nuevo competidor.

Le pregunté a su socio qué empresa era esa. No lo sabía, un amigo le había hablado de ella. Me puse en contacto con el amigo y él tampoco sabía qué empresa era. Según parece, otro amigo le había hablado de ella y de cómo tenía un 98% de cuota de mercado en un pequeño mercado vertical de Europa oriental (¡ni hablar de Europa entera!).

Repasemos: un amigo le contó a un amigo que le contó a un asociado que le dijo a su socio que no se preocupase en invertir en la empresa. Esta historia nos ilustra sobre la necesidad de que nos presente alguien con credibilidad si queremos que la persona con el poder de tomar las decisiones le preste atención a nuestro proyecto.

Se trata de allanar el camino en nuestro beneficio, llegando al inversor a través de fuentes respetables como:

- **INVERSORES ACTUALES.** Uno de los servicios más valiosos que puede prestarte un inversor que ya tengas es ayudarte a buscar inversores adicionales. Es parte del juego, así que no dudes en pedírselo. La mayoría de inversores escucharán al menos las recomendaciones de otra persona que ya invierta en ti.

- **ABOGADOS Y GESTORES.** Cuando elijas un abogado, un gestor y una empresa de RR.PP. valora sus conexiones tanto como sus capacidades profesionales. Pregúntales si te presentarán a quien tenga capital. Muchas firmas pueden hacer el trabajo, así que busca a quienes puedan hacer el trabajo y presentarte a los inversores.

- **OTROS EMPRENDEDORES.** Una llamada o un correo electrónico de un emprendedor a sus inversores diciéndoles: "Esta es una empresa interesante. Deberías hablar con ellos" es algo poderoso. Acude a la página Web del inversor para averiguar en qué empresas ha invertido: puede que conozcas a alguien en alguna de ellas. Si no, conoce a alguien. Los ejecutivos de esas empresas serán, probablemente, más accesibles que el propio inversor. Para quienes estén poniendo en marcha una organización sin ánimo de lucro, buscad las organizaciones a las que hayan financiado las fundaciones que tengáis en mente.

- **PROFESORES.** A los inversores les impresionan las sugerencias de los profesores universitarios. Por ejemplo, en Silicon Valley, una llamada o un correo electrónico de un profesor de ingeniería en Stanford conseguirá la atención de cualquier inversor de capital riesgo del lugar. ¡Espero que los estudios te fueran bien!

¿Qué pasa si no conoces a nadie con estos perfiles? El mundo es cruel. La obtención de fondos no es una actividad con igualdad de oportunidades, así que sal ahí fuera y consigue contactos. Al final del capítulo te incluyo un cursillo sobre cómo hacer contactos, por si te sirve.

DEMUESTRA QUE TIENES TIRÓN

Por lo general, los inversores buscan un equipo acreditado, una tecnología acreditada y unas ventas acreditadas. Suelen clasificar estos factores en distinto orden, pero el factor que los supera a todos es el tirón de ventas.

El tirón es importante porque demuestra que la gente está dispuesta a abrir sus carteras, sacar su dinero y ponerlo en tu bolsillo. De eso se trata. Si puedes hacer eso, la acreditación de tu equipo y tu tecnología pasan a segundo plano. No conozco a ningún inversor que prefiera perder dinero por exigir acreditaciones antes que ganar dinero en una empresa sin ellas.

El tirón tiene formas diferentes en cada industria. Para empresas con productos y servicios tiene una definición clara y directa: ingresos. En otros casos, puede que los ingresos no sean el parámetro:

Escuelas	Matriculaciones y resultados de exámenes
Iglesias	Asistencia a los servicios
Museos	Cantidad de visitantes
Organizaciones de voluntariado	Contribuciones y cantidad de horas de trabajo voluntario

Lo cual plantea dos preguntas lógicas:

- ¿Cómo puedo demostrar tirón si no tengo dinero para empezar la empresa?
- ¿Qué pasa si mi producto o servicio todavía no está acabado?

La respuesta a la primera pregunta es rotunda: ¿Quién dijo que iba a ser fácil? Así que revisa el capítulo 5 ("El arte de salir adelante con tus propios recursos"), cierra un acuerdo de consultoría con un cliente potencial y haz lo que tengas que hacer.

La respuesta a la segunda pregunta es más compleja. Existe una "jerarquía del tirón" (con todos mis respetos a la jerarquía de las necesidades de Maslow). Éste es el orden:

1. Ventas (o los parámetros comentados antes para empresas que no son de producto o servicio).
2. Pruebas sobre el terreno y fases piloto.
3. Acuerdos para una prueba sobre el terreno, prototipos o uso previo al lanzamiento.
4. Contactos para realizar una prueba sobre el terreno.

Cuanto más alto estés en esta escala mejor. Pero si no tienes ni siquiera un contacto para realizar una prueba sobre el terreno, vas a tener problemas para obtener dinero.

LIMPIA TU EXPEDIENTE

A diferencia de otras épocas de exuberancia irracional, los inversores están buscando siempre razones para no hacer un trato. Estadísticamente hablando hacen lo correcto, porque la mayoría de tratos no va a ningún sitio. Piensa en el flujo de transacciones de un inversor como si pasaran por un embudo. Dos mil planes de negocio entran por la boca del embudo. Doscientos son moderadamente creíbles. Cien son lo bastante interesantes como para leerlos. Cuarenta se someten a evaluación financiera. Diez obtienen financiación. Uno hace un montón de dinero.

Los inversores necesitan desechar los planes defectuosos lo más rápido posible porque no quieren perder tiempo. Dado que las carencias evidentes facilitan el rechazo de un plan, deberás presentar un expediente limpio. Éstos son los campos en los que abundan las carencias:

- **PROPIEDAD INTELECTUAL:** Demandas judiciales, o el riesgo de demandas judiciales, por parte de antiguos empleados afirmando que tu tecnología les pertenece; tecnología que pertenece a un fundador y no a la empresa; violación de las patentes de terceros.

- **ESTRUCTURA DE CAPITAL:** Propiedad de la mayor parte de la empresa en manos de unos pocos fundadores que no desean que se extienda; control dominante por parte de un inversor inflexible que no quiere dilución alguna; rondas previas con los precios puestos demasiado altos o demasiado bajos.
- **EQUIPO DIRECTIVO:** Cofundadores casados o emparentados; amigos sin preparación o compañeros de piso en puestos de directivos; falta de experiencia relevante en la industria; antecedentes penales.
- **OFERTAS DE ACCIONES:** Concesiones de acciones (en lugar de opciones) a consultores y vendedores sustituyendo el pago por servicios; acciones vendidas a amigos y parientes a precios muy elevados; solicitudes ilegales a inversores no cualificados según las leyes del mercado de valores.
- **CONFORMIDAD REGULATORIA:** Incumplimiento de la legislación vigente; impago de los impuestos sobre las nóminas.

PON TODAS LAS CARTAS SOBRE LA MESA

Si hay alguna mancha que no hayas limpiado o no puedas limpiar, háblalo con los inversores. Y hazlo lo antes posible. Cuanto más tardes en comentarlo, más te costará hacerlo y más dañará tu credibilidad.

Por ejemplo, en una ocasión, Garage invirtió en una empresa que reveló que un inversor potencial tenía un acuerdo de consultoría con ella. El acuerdo salió a la luz poco antes de cerrar la financiación. El inversor en cuestión estaba comprando acciones al tiempo que recibía acciones y dinero por los servicios de consultoría. Ningún otro inversor tenía un acuerdo semejante.

Cuando los demás inversores se enteraron de este arreglo, el acuerdo estuvo a punto de irse a pique. Si la compañía hubiera hecho antes una divulgación completa y hubiera explicado por qué aquello tenía sentido para todo el mundo (como, de hecho, era el caso), las cosas hubieran sido mucho más sencillas. Desgraciadamente, un inversor muy valioso se retiró de las negociaciones debido a esta revelación de última hora.

¿Qué pasa si creaste (o trabajaste para) una empresa que fracasó? No tiene sentido ocultar este dato porque los inversores lo acabarán descubriendo. Tampoco es elegante culpar a otras personas o circunstancias: el mercado, otros empleados, los clientes o, mucho menos, a los inversores (no importa cuál sea la verdad).

Yo te recomiendo que entones un mea culpa. Esto es, que aceptes la parte de culpa que te toque y "confieses" tus pecados. A algunos inversores este tipo de reacción les parece admirable y más de uno ha hecho grandes cantidades de dinero apostando por emprendedores que habían fracasado en anteriores intentos. Lo importante no es que fracasaras, sino que aprendiste de tus fracasos y estás ansioso por volver a intentarlo.

La moraleja es ésta: soluciona tus problemas o muestra tus problemas, pero nunca ocultes tus problemas.

RECONOCE, O CREA, UN ENEMIGO

Muchos emprendedores creen que lo que los inversores quieren oír que su empresa no tiene competidores. Desgraciadamente, cuando escuchan algo así, los inversores suelen llegar a una de las siguientes conclusiones:

- No hay competencia porque no hay mercado. Si hubiera mercado, habría otros intentando conquistarlo.
- Estos chicos están tan perdidos que no saben ni usar Google para enterarse de qué otras compañías están haciendo lo mismo que ellos.

Empezar una organización para atender a un mercado que no existe o exhibir públicamente tu despiste no conduce a la obtención de fondos. Un nivel moderado de competencia es bueno porque valida el mercado. Además, el hecho de que seas consciente de la competencia demuestra que has hecho los deberes.

Tu trabajo es demostrar de que forma eres de superior a la competencia, no que ésta no existe. Un cuadro explicando lo que tú y la competencia podéis y no podéis hacer es útil para conseguirlo.

COMPAÑÍA	NOSOTROS PODEMOS, ELLOS NO	NO PODEMOS, ELLOS SÍ
X		
Y		
Z		

Deberías enumerar las cosas que no puedes hacer y la competencia sí. Eso aporta credibilidad pues demuestra que:

- Sabes valorar la competencia con realismo.
- Sabes comunicar tus conocimientos de manera clara y concisa.
- Estás dispuesto a presentar hechos que no siempre te hagan quedar bien.

También puedes usar ese cuadro para destacar la importancia de tu producto o servicio en el mercado asociando tus capacidades a las necesidades de los clientes. Es decir, que la lista de "lo que podemos hacer" debería ilustrar claramente que existe una necesidad de tu producto o servicio.

Sé audaz. Expón abiertamente tus puntos fuertes y tus puntos flacos. Eso hará más creíbles los puntos fuertes.

Por desgracia, nadie lo hace así. En lugar de eso, se diseñan cuadros para quedar bien, usando con frecuencia parámetros irrelevantes cuando no directamente ridículos. Cosas como ésta:

	US	COMPANY X	COMPANY Y
Right-handed CEO	✓		✓
Drive hybrid cars	✓	✓	
Vegan employees	✓		
Use Open Source code	✓		✓

Si realmente no tienes competidores, amplía tu campo de visión hasta que puedas definir alguno. La competencia puede estar en algo tan simple como el propio sistema establecido, Microsoft (dado que Microsoft acabará compitiendo pronto con todo el mundo en cualquier mercado) o los investigadores de las universidades. Elige algo, porque decir que no tienes competencia no es un buen comienzo.

CUENTA MENTIRAS NUEVAS

En un día normal, un inversor se reúne con dos o tres compañías y revisa otros cuatro o cinco resúmenes ejecutivos. Cada compañía afirma representar una oportunidad única e inigualable con un equipo acreditado, tecnología acreditada y un mercado acreditado. Ninguna compañía afirma ser un puñado de perdedores que no saben lo que hacen.

Además, aunque creas que tú y tu reunión sois el eje del universo, en realidad sois la reunión de las 10:00 horas, la que viene después de la de las 09:00 horas, y habrá otras dos después, a las 13:00 horas y a las 15:00 horas.

Parte de esa ilusión de ser el centro del universo la provoca el que los emprendedores crean, invariablemente, estar contándole algo nuevo al inversor. Por el bien de los inversores cansados de oír una y otra vez las mismas viejas mentiras, y por el de los emprendedores, que perjudican su causa al contarlas, he aquí las diez principales mentiras que los emprendedores les cuentan a los inversores. Estúdialas detenidamente y, como mínimo, prepárate para contar mentiras nuevas.

Mentira nº 1: "Nuestras proyecciones son conservadoras."

Es más, incluso con unas proyecciones conservadoras estaréis ingresando 100 millones de dólares a partir del tercer año. De hecho, la empresa va a ser la empresa de mayor crecimiento en la historia de la humanidad. Tu proyección no es conservadora, es que no tienes ni idea de cuánto vais a vender.

Suelo fantasear con la idea de que, un día, un emprendedor me diga: "Para ser sinceros, nuestras proyecciones son cifras que nos sa-

camos de la manga. Intentamos que sean lo bastante altas como para interesaros pero lo bastante bajas para no parecer unos idiotas. En realidad, no tendremos ni idea hasta que no lancemos el producto al mercado y veamos cómo funciona." Por lo menos sería un emprendedor sincero.

Mentira nº 2: "Gartner (Forester, Jupiter, o el Yankee Group) dice que nuestro mercado será de 50 mil millones de dólares dentro de cinco años."

En el capítulo 3, ("El arte de venderse"), ya hemos hablado de lo que piensan sus oyentes cuando un emprendedor intenta "demostrar" el volumen de su mercado. Entonces yo abogaba por "pelar la cebolla" o catalizar la fantasía. Repetiré mi consejo: no menciones esas cifras esperando impresionar a los inversores. Nadie llega diciendo: "Nuestro mercado es terriblemente pequeño". Todos hacen lo mismo que tú.

Mentira nº 3: "Boeing va a firmar un contrato con nosotros la semana que viene."

Como he dicho, el tirón es bueno. Te convierte en financiable. Pero un contrato no está firmado hasta que no está firmado. Cuando el inversor haga sus comprobaciones al cabo de una semana y el contrato no esté firmado estarás en un aprieto. En cinco años, nunca he visto un contrato firmado a tiempo. Habla de Boeing o de tus estupendos acuerdos después de que estén firmados. En general, asegúrate de que las sorpresas a los inversores sean sorpresas agradables.

Mentira nº 4: "Una persona muy importante (con nombre y apellido) se unirá a nuestro equipo tan pronto como tengamos financiación"

A ver si lo entiendo: sois dos tíos que trabajan en un garaje, estáis intentando recaudar unos cientos de miles de dólares, faltan doce meses para que vuestro producto esté acabado, ¿y me estás contando que esa persona va a renunciar a su empleo de 250.000 dólares al año más bonificaciones, más opciones sobre acciones, para unirse a tu empresa?

Casi todas las veces que hemos ido a consultar a esas personas si realmente tienen pensado unirse a dicha empresa, la respuesta ha sido

algo como: "Recuerdo vagamente haber conocido su Director Ejecutivo durante un cóctel". Si vas a contar esta mentira, asegúrate de tener a tus potenciales empleados en el bolsillo, bajo siete llaves y dispuestos a dejar su actual empleo.

Mentira nº 5: "Varios inversores están realizando ya una evaluación financiera"

En otras palabras: "Si no te das prisa, otra gente invertirá en nosotros y perderás una gran oportunidad." Esto funciona bien en tiempos de exuberancia irracional pero, en general, es una técnica ridícula. La realidad, y lo que está pensando el oyente, es: *Le has presentado tu idea a algún otro inversor y todavía no te ha rechazado.*

Lo más probable es que los inversores se conozcan entre sí mejor de lo que tú les conoces. No les cuesta mucho llamar a sus colegas y enterarse de lo interesados que están en llegar a un acuerdo contigo. Para recurrir a esta mentira, más te vale ser bueno tirándote faroles o que tu negocio sea tremendamente interesante porque, si no, no tendrás ninguna oportunidad frente a la red de contactos de los inversores.

Mentira nº 6: "Procter & Gamble es demasiado vieja, grande, estúpida y lenta para ser una amenaza."

Procter & Gamble, Microsoft, Oracle, Ford... cualquier empresa con éxito. Muchos emprendedores creen que, diciendo algo así, están: (a) convenciendo al inversor su osadía, (b) demostrando que pueden derrotar a un competidor consolidado y (c) estableciendo una ventaja competitiva.

En realidad, están demostrando lo ingenuos que son respecto a lo que supone crear un negocio con éxito. Existe una razón por la que alguien como Larry Ellison puede tener el aeropuerto de San José, en California, abierto hasta tarde para sus jets privados mientras tú y yo comemos cacahuetes en un vuelo de Southwest Airlines. Y no es porque sean viejos, grandes, estúpidos y lentos.

Para los inversores ya es lo bastante preocupante que compitas contra una empresa establecida. No selles tu ataúd demostrando lo

perdido que estás subestimando a esa competencia. En lugar de eso, prepárate para las siguientes alternativas:

- Asociarte con la competencia.
- Volar por debajo de su radar.
- Dirigirte a un nicho que tu competencia no pueda o no vaya a explotar.

Mentira nº 7: "Gracias a las patentes podemos defender el negocio."

Con las patentes no puede defenderse un negocio. Puede que proporcionen una ventaja competitiva inicial, especialmente en empresas de investigación de materiales, instrumentos médicos y biotecnología, pero nada más.

Garage, por ejemplo, tiene una patente sobre el proceso por el que inversores y emprendedores utilizan Internet para catalizar las inversiones. ¿Hace eso que duerma mejor? ¿Ha evitado que los bancos de inversiones, inversores despedidos y consultores hayan recurrido a Internet para ponerse en contacto, de forma privada, con quienes pueden ayudarles a cerrar nuevos negocios? ¿Deberíamos hacer cumplir la patente? Las respuestas son, respectivamente, no, no y no.

Registra las patentes si puedes, faltaría más. Pero no dependas de ellas para otra cosa que no sea impresionar a tus padres, a no ser que tengas el tiempo (años) y el dinero (millones) necesarios para ir a juicio. Si Apple y el Departamento de Justicia de los EE.UU. no pueden derrotar a Microsoft ante un tribunal, tú tampoco vas a poder.

A la hora de hablar con los inversores, la cantidad óptima de veces para mencionar que tu tecnología es patentable es una. Ninguna sería poco porque significa que no tienes nada en propiedad. Más de una mención significa que eres inexperto y piensas que puedes defender tu negocio mediante las patentes.

Mentira nº 8: "Basta con conseguir un uno por ciento del mercado"

Esto es lo que los inversores de capital riesgo llaman la mentira del refresco chino. "Si el uno por ciento de la población de China bebe nues-

tro refresco tendremos más éxito que cualquier empresa en la historia de la humanidad". Esta línea de razonamiento tiene cuatro fallos:

- No es tan fácil conseguir que el uno por ciento de la población de China beba tu refresco.
- Muy pocos emprendedores van realmente a por un mercado tan grande como la población de China entera.
- La empresa que ha venido antes que tú ya ha dicho algo parecido sobre otro mercado. Y lo mismo harán los que vengan detrás.
- Una empresa que sólo apunta al uno por ciento de cuota de mercado no tiene ningún interés.[1]

Tal y como comentaba antes, lo mejor que puedes hacer es presentarte con una cifra creíble sobre el mercado potencial total o catalizar las fantasías de modo que sea el inversor quien haga sus propios cálculos. Pero decir que basta con conseguir un uno por ciento del mercado te hará quedar como un cretino.

Mentira nº 9: "Tenemos la ventaja de ser los primeros."

Hay al menos dos problemas con esta mentira. El primero es que podría no ser verdad. ¿Cómo puedes saber que nadie más está haciendo lo que tú estás haciendo? Por regla general, si estás haciendo algo que vale la pena, habrá otras cinco organizaciones haciendo lo mismo. Si estás haciendo algo que vale mucho la pena, habrá diez. El segundo problema es que la ventaja de ser el primero está sobrevalorada. Ser un "segundo veloz" puede ser mejor: deja que otro abra camino, aprende de sus errores y entonces pásale por encima.

Mentira nº 10: "Tenemos un equipo acreditado de prestigio internacional."

En este contexto, la definición aceptable de prestigio internacional y acreditado es que esas personas generaron una enorme riqueza para

[1] Todo inversor de capital riesgo sueñan secretamente con financiar una empresa cuya mayor amenaza sea una denuncia por las leyes antimonopolio del Departamento de Justicia estadounidense y la Unión Europea.

los inversores en una empresa anterior o que tenían puestos importantes en empresas muy respetadas que cotizan en bolsa. Capear el temporal desde un puesto menor en una empresa con éxito o haber trabajado como asesor para McKinsey, o un par de años en Morgan Stanley no se considera un historial acreditado.

EJERCICIO

Dale la lista de mentiras a algún amigo y pídele que escuche la presentación de tu proyecto. ¿Cuántas de las mentiras estás contando? Si son más de dos, suspendes el ejercicio.

NO CAIGAS EN LAS PREGUNTAS CON TRAMPA

Además de contar mentiras nuevas, también necesitas aprender a contestar correctamente a las preguntas con trampa. Los inversores plantean estas preguntas para ver si eres lo bastante inexperto, o tonto, como para dar las respuestas equivocadas. Usa la siguiente tabla como orientación.

PREGUNTA CON TRAMPA DEL INVERSOR	LO QUE QUERRÍAS DECIR	LO QUE DEBERÍAS DECIR
"¿Qué te hace pensar que estás cualificado para llevar esta organización?"	"¿Qué te hace pensar a tí que estás cualificado para llevar esta empresa de capital riesgo?"	"Hasta ahora lo he hecho bien llevándonos hasta este punto. Pero, si alguna vez se hace necesario, me haré a un lado."
"¿Te ves a ti mismo como el Director Ejecutivo de la organización a largo plazo?"	"¿Qué es lo que vieron en ti tus socios, querubín?"	"He estado concentrado en sacar nuestro asunto al mercado. Haré lo que sea necesario para que tenga éxito, incluyendo hacerme a un lado si es preciso. Éstas serían las metas a alcanzar para plantear una transición..."

PREGUNTA CON TRAMPA DEL INVERSOR	LO QUE QUERRÍAS DECIR	LO QUE DEBERÍAS DECIR
"¿Tiene mucha importancia para ti el control de la propiedad de la organización?"	"Voy a trabajar ochenta horas a la semana para sacar esto adelante y ¿me preguntas si me importa cuánto va a ser de mi propiedad?"	"No, no mucha. Soy consciente de que, para alcanzar el éxito, necesitamos grandes empleados y grandes inversores. Todos ellos necesitan tener una porción importante. Me centraré en hacer más grande el pastel, no en conseguir o mantener una porción grande del mismo."
"¿Cómo te imaginas la salida a bolsa de la organización?"	"Como una OPI que bate récords con su cotización en el NASDAQ."	"Sabemos que tenemos mucho trabajo duro por delante antes de soñar siquiera con liquidez. Estamos diseñando esta empresa para que sea una entidad grande, exitosa e independiente. En estos momentos, estamos demasiado concentrados en trabajar lo más duro que podemos para llegar a ello. Una OPI sería una solución de ensueño; además, estas cinco empresas pueden ser posibles compradores en el futuro..."

¿Lo has entendido? ¡Cuenta nuevas mentiras y viejas verdades, no al contrario!

PERSÍGUELES

Puede que existan cincuenta maneras de dejar a tu amante, pero todavía hay más formas de que un inversor te diga que no. Desgraciadamente, los emprendedores no pueden aceptar un no por respuesta (son gajes del oficio). Además, a los inversores no les gusta rechazar a nadie de forma clara e inequívoca, sino que prefieren mostrar un gran interés y después dar largas. Éstas son las respuestas más comunes (por decirlo de alguna manera) que recibirán los emprendedores:

- "Llegáis demasiado pronto para nosotros. Demostrad algún tirón e invertiremos."
- "Llegáis demasiado tarde para nosotros. Ojalá hubierais acudido antes a nosotros."
- "Si conseguís un inversor fuerte nos uniremos al equipo."
- "No nos especializamos en vuestro sector."
- "Tenemos un conflicto de intereses con una de nuestras actuales empresas." (Créeme, si pensaran que iban a ganar dinero con tu empresa, resolverían ese conflicto.)
- "Me gustó vuestra propuesta, pero a mis socios no."
- "Tenéis que demostrar que vuestra tecnología es escalable."

La mayoría de las veces, lo que el inversor está diciendo realmente es "cuando las ranas críen pelo". Pero hay casos en los que los inversores están sinceramente interesados aunque no totalmente decididos. Puede que consigas que inviertan en vosotros, pero tendrás que perseguirles.

Utilizando una metáfora es como agrupar a las ovejas. El truco está en conseguir que una te siga, en lugar volverte loco persiguiéndolas a todas. En este caso, lo ideal es que se trate de una oveja grande, hermosa y bien conocida, pero cualquiera que no sea pariente tuyo valdrá. A los inversores, como a la miseria, les gusta la compañía.

Para ganarse a un inversor no basta sólo con proporcionar informaciones objetivas, cuantificables y convincentes a través de tu presentación, tu plan de negocio y tus referencias. En el proceso hay tanto de cortejo como de análisis. El inversor que "parece" haber dicho que no sigue observando lo que haces:

- ¿Has intentado establecer contacto después de tu presentación?
- ¿Has respondido a las preguntas que surgieron durante la presentación?
- ¿Has aportado información suplementaria que refuerce tu causa?
- ¿Has sorprendido al inversor logrando clientes importantes o alcanzando pronto alguna meta?
- ¿Hay otros inversores interesantes que ya te hayan extendido un cheque?

Continuar por ese camino puede darte resultado. Puedes ir proporcionando este tipo de actualizaciones semanas y meses después de la presentación inicial de tu proyecto hasta conseguir agrupar a las ovejas. Sin embargo, si continúas llamándoles sin presentar mejoras demostrables y significativas en tu proyecto, pasarás de ser "tenaz" a ser "pesado". Y nadie financia a los pesados.

DEBES SABER DÓNDE TE METES

Obtener fondos, especialmente de los inversores de capital riesgo, es un proceso largo y difícil... y eso, si sale bien. Puede que vuelvan los días locos de la década de los 90, pero también puede que no y sólo un loco contaría con ello.

Para ilustrar el tipo de persona que es un inversor profesional o un inversor de capital riesgo, déjame que te cuente una historia. No es una leyenda urbana como la del tipo que amarró un cohete a su coche y se incrustó en una montaña. Esta historia me la contó su protagonista en persona.

Esta mujer en cuestión llevó una noche a cenar a su padre a un carísimo restaurante con servicio de aparcacoches. Por el camino, el padre le reprochaba haberse comprado un llamativo BMW. Cuando llegaron al restaurante, ella paró en la puerta y ambos entraron.

Varias horas después, ella y su padre salieron del restaurante y vieron que el coche seguía donde ella lo había dejado. Aprovechando esa circunstancia, ella le dijo a su padre: "¿Ves? Por eso conduzco un BMW. Los restaurantes dejan los coches buenos a la entrada. Ahora no tenemos que esperar a que nos lo traiga el aparcacoches."

En aquel momento, un aparcacoches enfadado se dirigió a ella y le dijo: "Señora, no ha dejado las llaves puestas. No hemos podido mover el coche."

¿Qué lección podríamos sacar de esta historia real como la vida misma?

1. Los inversores de capital riesgo se creen que las normas son diferentes para ellos.
2. Creen que merecen un trato especial.

3. Cuando se va a un sitio con servicio de aparcacoches, debes dejar las llaves puestas.
4. Los inversores de capital riesgo no son esencialmente diferentes de ti y de mí; simplemente manejan cientos de millones de dólares.

La respuesta correcta es que todas las opciones son correctas. Permíteme que desmitifique a los inversores de capital riesgo:

- No saben más de lo que sabes tú sobre tu propio sector. Aunque, ¿cómo no vas a pensar algo así de ellos con la cantidad de millones de dólares que manejan?
- Conseguir un inversor de primera nivel no te garantiza el éxito. Son firmas que hacen muchas apuestas y asumen que la mayoría no van a funcionar.
- En el momento en el que aceptas un dólar externo, pierdes "control". El control no tiene nada que ver con la aritmética de las acciones con derecho a voto. Cuando aceptas dinero de fuera, te debes a todos los accionistas, aunque estén en una posición minoritaria.
- Baja tu nivel de expectativas respecto a lo que pueden hacer por ti, así te decepcionarán. Los inversores externos pueden abrirte puertas para que arranques con ventas y asociaciones. Te pueden ayudar a encontrar futuros inversores. Pueden evitar que cometas errores que ya han visto cometer a otras empresas. Pueden conseguir que el mundo te tome un poco más en serio porque "han invertido en ti". Pero eso es todo.

ENCUENTRA TU BILLETE DEL TREN

No puedo demostrar si ésta es una historia real o una leyenda urbana, pero un buen emprendedor nunca permitirá que la verdad obstaculice una buena lección.

Albert Einstein iba en un tren. Después de rebuscar en todas sus bolsas y bolsillos, no podía encontrar el billete. El revisor se dirigió a él y le dijo algo como: "Dr. Einstein, todo el mundo sabe quién es usted. Sabemos que Princeton puede permitirse comprarle otro billete

de tren. A lo que Einstein replicó algo como: "No me preocupa el dinero. Necesito encontrar el billete para saber a dónde voy".

Igual que Einstein, no deberías preocuparte por el dinero, sino por tu destino. Si sabes a dónde vas, el dinero llegará.

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE OBTENER FONDOS DE UN ÁNGEL

Tiré una flecha al aire y se clavó.

—graffiti en Los Ángeles

Los inversores profesionales e inversores de capital riesgo no son las únicas fuentes de dinero para las empresas que están empezando. Existen también miles de individuos adinerados que pueden proporcionar financiación. Obtener dinero de esta gente requiere un enfoque diferente porque sus objetivos son distintos a los de los inversores profesionales. Eso no significa que sea más fácil conseguir dinero de ellos, sólo que es diferente. Este minicapítulo explica el proceso.

- **NO LES SUBESTIMES.** Puede que les preocupen menos los resultados financieros, pero eso no significa que sean estúpidos. Dirígete a ellos con el mismo nivel de profesionalidad que si estuvieses presentándole tu proyecto a un inversor de capital riesgo de primer orden como Kleiner Perkins Caufield & Byers o Sequoia Capital.
- **COMPRENDE SUS MOTIVACIONES.** Allí donde los inversores buscan ganar dinero y, quizá también, aportar algo a la sociedad, muchos ángeles quieren aportar algo a la sociedad y, quizá también, ganar dinero. Para los ángeles existen dos formas de aportar algo a la sociedad: ayudar a gente (más) joven a empezar y ayudar a que un producto o servicio que tiene sentido llegue al mercado.
- **PERMÍTELES VIVIR EN LA PIEL DE OTRO.** Un beneficio añadida que buscan muchos ángeles es la oportunidad de revivir su juventud o un pasado romántico. Incluso aunque no puedan o no quieran empezar otra aventura, puede que disfruten viéndote a ti hacerlo.

- **HAZ TU HISTORIA COMPRENSIBLE PARA SU PAREJA.** El "comité de inversión" de un ángel es su pareja. No un grupo de ingenieros, expertos o antiguos emprendedores. Eso subraya la importancia de hacer tu negocio inteligible en un lenguaje claro.
- **SÉ AMABLE.** Si un profesional puede invertir en alguien aunque le parezca idiota porque "el dinero es el dinero", un ángel no hará. Los ángeles se enamoran de los emprendedores de una forma paternal o maternal: "Qué chica más maja. Me gustaría ayudarla a empezar." Así que sé amable, tratable y maleable. Ya puestos, piensa que esa actitud tampoco puede hacer daño cuando trates con inversores profesionales.
- **RECLUTA A GENTE QUE CONOZCAN O DE LA QUE HAYAN OÍDO HABLAR.** Las inversiones de los ángeles suele tener tanto de vida social como de búsqueda de beneficios. Si eres capaz de atraer a alguien del "club", será fácil hacer que vengan más.

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE DIRIGIR UNA JUNTA

Estar en el ejército es como estar en los Boy Scouts, excepto que los Boy Scouts tienen supervisión adulta.

—Blake Clark

Con el dinero llega la responsabilidad. Una de las bendiciones que tendrás que arrastrar cuando aceptes inversiones externas es la creación de una Junta Directiva. Este minicapítulo explica el arte de dirigir una.

La primera cuestión a la que te enfrentarás es la composición de la Junta. Tus inversores principales tendrán que tener un puesto en ella, así que esa parte ya está decidida. En conjunto, necesitarás dos tipos de expertos: en formación de empresas y en el funcionamiento del mercado. Éstos son los típicos papeles que deberán estar representados:

- **"EL CLIENTE."** Esta persona comprende las necesidades de tus clientes. No tiene por qué ser un cliente, pero debería tener un conocimiento profundo de lo que desea comprar tu mercado.

- **"EL INGENIERO (GEEK)."** Esta persona le da un baño de realidad a tus proyectos. Por ejemplo: ¿está tu tecnología desafiando las leyes de la física? Incluso si no tienes una empresa tecnológica, la pregunta es la misma: ¿es físicamente posible?
- **"EL PADRE."** El padre (o la madre) es la influencia tranquilizadora de la Junta. Aporta gran experiencia y madurez para conseguir mediar en cualquier problema y lograr solucionar los conflictos.
- **"EL SERIO."** El tipo malo que te dice las cosas a la cara. Es también la persona que ejerce presión en favor de las prácticas éticas y legales.
- **"JERRY MAGUIRE."** El Sr. Conexiones. Su activo más importante es su agenda de contactos en la industria y su disposición para que tu organización la use.

La segunda cuestión es crear una buena relación de trabajo con los miembros de la Junta. He aquí algunos consejos:

- **CUIDA LOS BOSQUES.** Mejor poco papel que mucho papel. Es un error sepultar a la Junta bajo toneladas de documentación, porque son gente ocupada. Haz que tus informes financieros y contables ocupen unas cinco páginas. Deberían incluir un estado de ganancias y pérdidas, previsiones de flujo a caja, tu estado de cuentas y una lista de logros y problemas.
- **OFRECE INDICADORES ÚTILES.** Los informes financieros y contables no bastan por si solos. Los indicadores no financieros, como el número de clientes, el número de instalaciones o el número de visitas a la página web, son igual de importantes. Esta información no debería añadir más de tres o cuatro páginas a tus informes.
- **ENVÍA LOS INFORMES DOS DÍAS ANTES DE LA REUNIÓN DE LA JUNTA.** Las reuniones de la Junta son el momento y el lugar para debatir cuestiones estratégicas, no para dar a conocer la información factual que contienen tus informes. Deberías gastar muy poco tiempo de la reunión dando a conocer los hechos y mucho tiempo intentando averiguar cómo mejorar los resultados en el futuro. Por eso es útil enviar los informes por adelantado. Pero tampoco asumas que los directivos los vayan a leer: tendrás que repasarlos en la reunión.

- **NUNCA SORPRENDAS A LA JUNTA (EXCEPTO CON NOTICIAS BUENAS).** El peor momento y lugar para anunciar malas noticias es una reunión de la Junta, a no ser que estés deseando que una manada de hienas se lancen a comerte vivo. Cuando tengas malas noticias, encuéntrate antes en privado con cada miembro de la Junta y explícale lo que ha pasado.
- **CONSIGUE FEEDBACK POR ADELANTADO.** El corolario de no sorprender nunca a la Junta es preparar a sus miembros por adelantado para las decisiones clave. Si sabes que se va a discutir una cuestión clave en una próxima reunión, habla antes con cada miembro. Podrían darte un feedback que cambie tu punto de vista sobre esa decisión.

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR...

Esta sección de preguntas es la más larga del libro. Su longitud refleja lo difícil que es para la mayoría de gente el proceso de conseguir capital. He contestado a las preguntas más habituales sobre el tema a lo largo del cuerpo principal del capítulo y he incluido aquí las más específicas.

P. ¡Tengo un inversor de capital riesgo dispuesto a invertir cinco millones en mi empresa! ¿En qué términos debería esperar que quiera interactuar con la compañía?

R. Mientras las cosas vayan bien, los inversores de capital riesgo te van a dejar tranquilo. Debes comprender como es su vida: forma parte de diez Juntas que se reúnen trimestralmente como mínimo y a veces mensualmente; tiene que recaudar dinero que invertir y mantener informados y contentos a unos veinticinco inversores; le proponen muchos tratos al día; tiene otros cinco socios con los que lidiar. No tiene tiempo para hacerte un seguimiento exhaustivo y, si hubiese pensado que era necesario, probablemente no hubiera invertido en ti.

La pregunta más importante es: "¿Qué puedo esperar de un buen inversor de capital riesgo?" Ésta es la respuesta: cinco horas de atención al mes, durante las cuales te abrirá las puertas a posibles clientes y socios y te facilitará entrevistas con candidatos para puestos de responsabilidad en tu empresa.

P. ¿Cómo puedo identificar las firmas de capital riesgo con nuevos fondos que tengan una madurez suficientemente larga como para que se alineen con el tiempo que necesito para alcanzar la liquidez?

R. Le estás dando demasiadas vueltas. La madurez de un fondo casi nunca llega a ser un factor a tener en cuenta. Además, es la firma la que te va a elegir a ti y no al revés; tampoco hay manera de predecir un margen de tiempo para alcanzar la liquidez.

P. ¿Por qué orden debo ir dirigiéndome a los inversores de capital riesgo: primero a los de primer nivel, luego segundo, tercero... o al revés?

R. Vuelves a darle demasiadas vueltas. Preséntale tu proyecto a cualquier firma que se ponga a tu alcance. Después de nueve meses intentando recaudar fondos, descubrirás que todo el dinero es igual de bueno. Además, no está tan claro qué firmas son de primer, segundo o tercer nivel.

P. ¿Cuál es la tasa interna de rentabilidad (TIR) que puedo esperar de los inversores de capital riesgo de primer, segundo y tercer nivel? ¿Suelen ser

flexibles con esas proyecciones?

R. Para empezar, es poco probable que un inversor de capital riesgo admita que su firma no es de primer nivel. Incluso si lo hiciera, no le diría a sus socios e inversores: "Dado que no somos una firma de primer nivel, limitémonos a intentar conseguir un 10 por ciento".

Todos los inversores de capital riesgo pretenden una rentabilidad alta a cambio de su inversión, no una rentabilidad que concuerde con sus promedios. (Recuerda: saben que existe la posibilidad de que tu empresa se vaya al garete.) Pero tu pregunta pasa por alto otra cosa. A pesar de que las empresas de capital riesgo se clasifiquen en función de sus rendimientos de TIR, los inversores de capital riesgo no evalúan cada acuerdo en particular calculando posibles TIRs. Ni siquiera ellos son tan arrogantes de creerse tan visionarios.

Hablando de forma práctica, los inversores buscan rendimientos de dinero por dinero; esto es, que si invierto un millón hoy, ¿qué es razonable que pueda esperar recuperar dentro de cuatro o cinco años? (Cinco millones sería un rendimiento de x5.) Las expectativas de dinero por dinero varían según la clase de inversor y el sector de inversión, no según el prestigio de la firma. Para una inversión de alta tecnología en un estadio temprano, más te vale convencer al inversor de que existe un plan realista para devolverle entre cinco y diez veces su dinero en un plazo de tres a cinco años.

P. ¿Debo admitir que nuestras ventas hasta la fecha son mediocres (o incluso inexistentes)?

R. Sí, pero yo lo diría de otra manera: vuestras ventas no son mediocres, sino que, simplemente, estáis "en una fase temprana del ciclo de ventas con un producto extremadamente innovador". Esta es otra de las razones para salir adelante con recursos propios durante el mayor tiempo posible y conseguir ingresos.

P. ¿Debería admitir ante el inversor de capital riesgo que soy nuevo en todo esto?

R. No hará falta porque será obvio. Así que lo mismo dará que cuentes o no la verdad. De todos modos, para mejorar la situación, rodéate de directivos y consejeros con experiencia. Además, deja bien claro que harás "lo que sea necesario para la organización" y que te harás a un lado "si eso es lo más adecuado".

P. ¿Cuánto hablan entre ellos los inversores de capital riesgo? ¿Mis meteduras de pata delante de uno pueden llegar a convertirse en tema de conversación y arruinar mis posibilidades de éxito con los demás?

R. No es probable que los inversores de capital riesgo hablen entre ellos sobre ti porque el día no tiene suficientes horas para charlar sobre todas las reuniones que se salen mal y todos los emprendedores despistados que conocen. Deberías hacer algo rematadamente estúpido para llegar a convertirte en tema de conversación.

P. ¿Es necesario tener contratado un bufete de abogados y una gestoría antes de ponerme a buscar fondos?

R. No es necesario, pero es mejor tener un bufete de abogados por dos razones. En primer lugar, suponiendo que hayas elegido un bufete reconocido por su trabajo en el campo de las finanzas y el capital riesgo, estarás demostrando que sabes lo que estás haciendo. En segundo lugar, necesitas a un abogado experimentado en finanzas empresariales para todo el papeleo de la financiación. Una gestoría no es tan importante porque seguro que todavía no hay demasiada contabilidad que hacer.

P. ¿Es mejor pedir dinero como para sostener el proyecto hasta su salida a bolsa o simplemente lo suficiente para los dos primeros años?

R. No puedes saber si habrá una salida a bolsa, cuándo ocurrirá ni cuánto dinero puedes necesitar para llegar hasta allí. De todos modos, lo que quieres conseguir, y lo que los inversores quieren dar, es capital suficiente alcanzar tu siguiente meta importante más seis meses de margen por si te retrasas.

P. ¿Es necesario que el negocio esté en pleno funcionamiento y que sea rentable para atraer capitales de inversión?

R. El negocio del capital riesgo es cíclico, hay quien diría que bulímico. Durante las épocas de vacas gordas, los inversores de capital riesgo financiarán a cualquiera que pueda utilizar el PowerPoint. Durante las épocas de vacas flacas, la mayoría de inversores de capital riesgo se vuelven cautelosos y quieren empresas "en pleno funcionamiento y rentables".

Tu trabajo es encontrar inversores de capital riesgo que hagan apuestas tempranas por empresas "sin acreditar". Si te dicen que sólo invierten en empresas "acreditadas", es que te están mintiendo. Lo que te estarán diciendo es: "no lo vemos claro, así que nos estamos librando de ti con este cuento. Si realmente lo viéramos claro, probaríamos suerte contigo."

P. ¿La existencia de un líder indiscutible en mi mercado objetivo me imposibilita para conseguir financiación?

R. La respuesta es inequívoca: depende. Si el mercado está en un estadio temprano y "está claro" que va a ser grande, puedes conseguir finan-

ciación. Commodore era el líder indiscutible en los ordenadores personales y muchísimas otras empresas fueron financiadas después de eso. Por otra parte, sería difícil algo así en una industria madura y de capital intensivo como la automovilística.

También depende del inversor. A algunos les espantará el líder del mercado. Otros verán la existencia de un líder en el mercado como una prueba de que existe un mercado y estarán dispuestos a enfrentarse al líder.

Hay otra cosa a tener en cuenta. Tu pregunta se basa específicamente en la financiación. Sin embargo, financiabilidad y viabilidad no son lo mismo. Puede que tu idea de enfrentarte al líder no sea financiable, pero podría ser igualmente viable. Así que no dejes que las negativas de los inversores te desanimen.

P. ¿Es mejor tener pocos inversores, pero importantes, o muchas inversiones menores?

R. Tendrás suerte si puedes elegir. Menos inversores significa también menos relaciones de las que estar pendiente. Pero, si atraer muchos inversores significa conseguir menos de los más grandes, es mejor que no.

Sin embargo, existen numerosas razones de peso para conseguir inversores adicionales: (1) Más inversores significa que habrá más gente ayudándote ,abriendo puertas, reclutando y generando expectación. (2) Cuando necesites capital adicional, será bueno tener ya varias fuentes a las que recurrir. (3) En caso de desacuerdo, es peligroso tener un único inversor partiendo el bacalao.

P. Al aceptar dinero de un ángel, ¿es habitual y razonable tener una cláusula de compra que me permita retener mis acciones si llego a ser capaz de devolverle el préstamo más los intereses?

R. Desde luego que no. Los ángeles están metiendo dinero en tu empresa en el momento más arriesgado, así que deberían beneficiarse tanto como cualquiera. Si sacas adelante una cláusula de compra, acumularás puntos de karma negativo, y una empresa que está empezando necesita todo el buen karma que pueda conseguir.

P. ¿Deberían acudir mis inversores actuales a las presentaciones de la empresa a posibles inversores?

R. Si al posible inversor le parece bien, suele tener un efecto positivo: "los inversores actuales se preocupan lo bastante como para acompañar a la empresa a nuestra reunión". Si tu actual inversor es una persona famosa, haz que vaya por todos los medios.

P. ¿Qué le resultará más atractivo a los inversores: un mercado acreditado de mil millones de dólares en el que ya hay algunos jugadores fuertes o una idea para un producto que pueda llegar a crear un nuevo mercado de mil millones de dólares sin competencia a corto plazo?

R. Esto depende del inversor. Hay inversores a quienes les gustan las inversiones en "mundos sin explorar", pero la gran mayoría son como los lemmings, esos animales que se tiran barranco abajo con el resto de la manada porque es lo que hacen todos. En cierto modo, conseguir capital es un juego de números: tienes que hacer un montón de presentaciones para encontrar un inversor que te extienda un cheque.

P. ¿En qué deberíamos centrarnos más: en presentar cómo el producto alivia los males y un análisis competitivo o en presentar cómo los inversores van a obtener una rentabilidad del x por ciento?

R. Lo primero, nunca lo segundo. Nadie puede predecir cuándo y cómo se va a llegar a la liquidez. Si intentas hacerlo, resultarás ridículo.

P. ¿Cuándo debería rendirse un emprendedor que intenta obtener fondos de un inversor?

R. Nunca he visto un inversor alterar una negativa porque se la discutan. Cuando un inversor dice que no (con muchas florituras, como hemos visto antes), acepta su decisión con elegancia.

Sin embargo, puedes volver a él para presentar "pruebas". Obtienes pruebas cuando terminas tu producto o servicio, cuando abres cuentas prestigiosas, cuando obtienes financiación de otras fuentes y cuando formas un gran equipo. La persistencia, si hay pruebas, funciona.

P. ¿Qué salario es razonable que el Consejero Delegado se ponga a sí mismo sin que eso espante a los inversores?

R. Es difícil responder en cantidades absoluta. Allá por el 2004, para empresas que empezaban en la tecnología, la respuesta sería de unos 125.000 dólares al año. Una respuesta que puede aguantar mejor la prueba del tiempo podría ser ésta: el Consejero Delegado no debería cobrar más de cuatro veces lo que cobra el empleado a tiempo completo que menos cobre.

P. Los ángeles quieren que los emprendedores también pongan dinero sobre la mesa. No tengo dinero que invertir en el negocio. ¿Cómo soluciono esto? ¿Qué es lo que buscan hoy en día los inversores de capital riesgo en cuanto al "dinero sobre la mesa"?

R. Para un inversor de capital riesgo, igual que para un ángel, está bien que los emprendedores pongan dinero sobre la mesa, pero no es una

necesidad. En cualquier caso, no vayas a creer que, si has sido tan tonto de poner dinero para una mala idea, los demás inversores van a seguir tu ejemplo.

Si crees que la única razón de la negativa de un inversor potencial ha sido que no estabas poniendo dinero encima de la mesa, es que iba a decirte que no igualmente. Lo que más cuenta es el tiempo que lleves trabajando en el producto y autofinanciando la empresa y los progresos que hayas hecho.

Igualmente, si el inversor accede a proporcionar capital fundamentalmente porque tú estás poniendo dinero sobre la mesa, ese inversor es tonto y no te conviene. Además, en casi todos los casos, habrás invertido mucho sólo con tus horas de trabajo.

P. ¿Cuál es la mejor respuesta si un ángel inversor me pregunta sobre la rentabilidad que va a obtener?

R. La mejor respuesta es decirle que no debe de ser un inversor muy espabilado, porque a un inversor espabilado no haría preguntas que no tienen respuesta. Pero, me apuesto a que no te atreves a hacerlo. En lugar de eso, puedes pedirle que repase contigo la previsión financiera y preguntarle entonces: "¿Qué te parecería razonable?"

P. ¿Cómo me visto en las reuniones con inversores de capital riesgo?

R. Dependerá del lugar en el que estés. En la costa este de los Estados Unidos, lo correcto es vestir de traje y corbata. En la costa oeste puedes ser mucho más informal: Dockers y un polo. Independientemente de dónde estés, si eres un genio de la ingeniería, bastará probablemente con que lleves una camiseta limpia y vaqueros.

P. Si no tengo una OPI o adquisición como estrategia de salida, ¿seré capaz de atraer inversores algún día? ¿Llegará el día en el que los inversores estén interesados en obtener su rentabilidad a través de la participación en los beneficios o la compra por parte de los fundadores de la empresa a los cinco o diez años?

R. Tan sólo si el inversor es tu madre. Si los inversores son inversores profesionales, ya puedes olvidarte de recaudar fondos sin orientarte hacia una OPI o adquisición. Si son ángeles, puede que invertir en tu empresa sea un acto de fantasía o de humanidad; en ese caso, la liquidez tampoco es tan importante. Pero la participación en los beneficios o que compres su parte le resulta atractivo a muy pocos inversores.

P. Los emprendedores ¿tienen que aceptar las valoraciones propuestas por el inversor de capital riesgo que pretende invertir en su negocio?

R. Sea cual sea la primera oferta, pide una valoración un 25 por ciento más alta, porque se espera que devuelvas la pelota. De hecho, si no devuelves la pelota, podrías espantar al inversor de capital riesgo porque piense que no eres un buen negociador. Estaría bien tener algunos argumentos para ilustrar por qué piensas que la valoración debería ser más alta. No vale con que digas que este libro te aconsejó devolver la pelota.

De cualquier manera, si la valoración es razonable, toma el dinero y sigue a lo tuyo. Verás que, o bien acabas ganando más dinero del que creías posible o tu organización muere. En cualquier caso, la valoración y la propiedad de unos pocos puntos porcentuales no suelen hacer una gran diferencia.

Para calcular aproximadamente tu valoración puedes usar la ley de Kawasaki para la valoración previa: por cada ingeniero a tiempo completo, suma medio millón. Por cada licenciado en gestión empresarial resta 250.000 dólares.

Si el método te parece poco científico, recurre a servicios como VentureOne (www.ventureone.com) o VentureWire (www.venturewire.com) para informarte sobre las financiaciones actuales.

P. ¿Cómo puedo proteger mi idea si tenemos en cuenta que pocos inversores van a firmar un acuerdo de confidencialidad?

R. Es cierto. Pocos inversores van a firmarlo e, incluso si lo hicieran, es mejor que la idea no pueda copiarse sólo con oírla. Nunca he visto un caso en el que un emprendedor le haya contado su idea a un inversor y éste la haya plagiado.

Los inversores buscan gente que pueda implementar ideas, no que simplemente las tenga. Es fácil tener ideas. Implementarlas es difícil, pero es donde está el dinero. Para ser sinceros, hay pocos inversores capaces de implementar una idea, por eso son inversores. Pero me estoy yendo por las ramas...

Ésta es la letra pequeña de los acuerdos de confidencialidad:

- Nunca le pidas a un inversor que firme uno para tener una primera reunión o durante la primera reunión. Alguien que firme tan rápido no te conviene como inversor.
- Si estás pidiendo un acuerdo de confidencialidad solamente para comentar tu idea, más te vale que conserves tu otro trabajo, porque estás muy perdido. A estas alturas, me siguen pidiendo que

firme acuerdos de confidencialidad para escuchar ideas tales como vender libros por Internet. (¡!)

- Permite que circulen tu resumen ejecutivo y tu presentación en PowerPoint. Estos documentos tienen que tentar a los inversores para dar el siguiente paso. No deberían revelar tu ingrediente mágico.
- Pide un acuerdo de confidencialidad si el inversor está interesado y quiere saber más acerca de los detalles concretos a nivel molecular. Es razonable que un inversor interesado lo pregunte en la etapa de evaluación financiera. Se aplica sobre todo a las compañías de ciencias biológicas y a las industrias de materiales.
- Una vez obtenidas las patentes, deberías sentirte lo bastante seguro como para comentar tu ingrediente secreto bajo un acuerdo de confidencialidad, aunque no tengas ni tiempo ni medios para embarcarte en pleitos por vulneración de patente.

En el fondo, la mejor forma de proteger una idea sigue siendo implementarla con éxito.

P. ¿Cuándo debo dejar de buscar/negociar un acuerdo mejor y aceptar lo que me ofrecen?

R. Cuando no puedas pagar las nóminas será un buen momento para dejar de buscar y de negociar. Si lo que te ofrecen está dentro del 20 por ciento de lo que querías, acéptalo. Céntrate en construir tu negocio, no en encontrar el mejor acuerdo. A la larga, la calidad de tu negocio será lo que determine cuánto dinero vas a ganar, no el acuerdo al que hayas llegado años antes con el inversor.

P. ¿Por qué debería preocuparme más por la dilución, las necesidades reales del negocio o por la cantidad que quiere poner el inversor?

R. Éstas son las prioridades: las necesidades reales del negocio, la cantidad que quiere poner el inversor y, finalmente y mucho menos importancia, la dilución.

P. ¿Cómo le saco más partido a mi Junta Directiva?

R. Lo primero y lo más importante es quitarles las Blackberrys durante las reuniones. Después, hazles trabajar. Aunque parezca mentira, a muchos emprendedores les intimida demasiado la Junta como para dirigirla activamente. Dales tareas y hazles rendir cuentas. Ellos también te harán rendir cuentas a ti.

LECTURA RECOMENDADA

Stross, Randall E. *eBoys: The True Story of Six Tall Men Who Backed eBay, Webvan, and Other Billion-Dollar Startups*. New York: Crown Business, 2000.

Proliferación

El arte de asociarse

Alianza, f. En política internacional, la unión de dos bandidos que tienen las manos tan profundamente metidas en los bolsillos del otro que no pueden desvalijar por separado a un tercero.

—Ambrose Pierce

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Cualquiera que participara en el fenómeno *puntocom* de los años 90 llevaría a cabo un montón de asociaciones. Buscaría socios para el desarrollo, socios para el marketing, socios para la distribución y socios de ventas. Lo cierto es que hubo más asociaciones que rentabilidad.

Lo que la mayoría de las empresas aprendió entonces es que es muy difícil hacer funcionar una asociación. A pesar de que ambas partes querían que 2 + 2 llegaran a ser 5, solían acabar siendo 3. El problema fue que, en muchos casos, el glamour, los halagos y la potencial cobertura en prensa sedujeron a las organizaciones para que se embarcaran en colaboraciones sin sentido.

La clave para que una asociación funcione es que debe acelerar el flujo de caja, aumentar los ingresos y reducir los costes. Las asociaciones basadas en sólidos principios comerciales como éstos tienen mucha mayor probabilidad de éxito.

Una vez comprendes eso, la asociación es simplemente cuestión de implementación: asegurarte de que la gente que realmente hace el trabajo crea en ella, encontrar tus paladines internos, centrarte en los puntos fuertes, cerrar pactos yo gano-tú ganas, esperar el momento adecuado para hablar con los abogados y redactar documentos legales y establecer las vías para acabar con la relación si es necesario.

ASÓCIATE POR LAS RAZONES CORRECTAS

Una asociación efectiva puede darle buenos resultados a una empresa que está empezando. Puede acelerar su entrada en una nueva región geográfica o en un segmento del mercado, abrir canales adicionales de distribución, acelerar el desarrollo de un producto nuevo y reducir los costes.

A esto le llamo yo razones "de hoja de cálculo" porque cambian tus previsiones financieras. Desgraciadamente, muchas organizaciones forman asociaciones por motivos que no afectan a sus hojas de cálculo. En lugar de ello, muchas organizaciones se asocian por el efecto halo, para silenciar críticas, porque todo el mundo lo hace o por la emoción de la caza.

Por ejemplo, Apple y la Digital Equipment Corporation (DEC) se asociaron a finales de los años ochenta para responder a las críticas que la prensa lanzaba sobre ellas. Apple no tenía un historial de transmisión de datos y Digital no tenía un historial de ordenadores personales.

De esta alianza salió bien poco; ciertamente, ningún producto que catapultara a Apple hacia una gran legitimidad comercial o a DEC hacia el glamour de los ordenadores personales. Dudo que las hojas de cálculo de ninguna de las dos empresas reflejara algún cambio, salvo el aumento de los costes. Fue, en el mejor de los casos, una estrategia de relaciones públicas por parte de ambas empresas para quitarse a la prensa encima.

Al menos, aprendí una valiosa lección de aquella experiencia: no formar nunca una asociación para contentar a la prensa.

Apple estableció una asociación mucho más afortunada con una empresa joven llamada Aldus Corporation, los editores de PageMaker. En aquel tiempo, Apple pasaba por dificultades porque las gran-

des empresas consideraban el Macintosh como un "bonito juguete para hacer gráficos", no como un ordenador "de negocios".

Apple necesitaba una aplicación estrella que revitalizara la venta de Macintosh. Por su parte, Aldus necesitaba ayuda para vender su software introduciéndolo en los canales de distribución, preparando vendedores al por menor, abriendo cuentas importantes y formando a los usuarios finales.

Fue un maravilloso y afortunado encuentro: ambas organizaciones necesitaban a la otra para aumentar sus ingresos. Con el poderío de su fuerza de ventas, publicidad y marketing, Apple podía ayudar a Aldus a alcanzar una masa crítica. Aldus hizo su parte dándole a la gente una razón de peso para comprar Macintosh en lugar de ordenadores con Windows.

La asociación Apple-Aldus alumbró un nuevo mercado llamado autoedición, y la autoedición "salvó" a Apple e "hizo" a Aldus. Como suele decirse, lo demás es historia.

EJERCICIO

Vuelve a la previsión de ingresos de abajo arriba que hiciste en el capítulo 5, "El arte de la salir adelante". ¿La asociación en la que estás pensando cambiará en algo las cifras?

DEFINE APORTACIONES Y OBJETIVOS

Si aceptas la teoría de que la base de una buena asociación es que se haga por razones "de hoja de cálculo", entenderás por qué el siguiente paso es definir aportaciones y objetivos como:

- Ingresos adicionales.
- Reducciones de costes.
- Nuevos productos y servicios.
- Nuevos clientes.
- Nuevos mercados geográficos.
- Nuevos programas de apoyo.

- Programas de formación y marketing.

Existen dos razones por las que pocas empresas llegan a definir cuáles serán sus aportaciones y sus objetivos. La primera es que la asociación tenga una base tan endeble que resulte difícil proponer aportaciones y objetivos. Eso es un mal presagio.

La segunda es que la gente no tiene la disciplina necesaria para establecer estas aportaciones y objetivos porque están demasiado ocupados, son demasiado desorganizados o vagos, o porque sencillamente tienen miedo de que se midan sus resultados. Esto es un poco menos deprimente.

He aquí una lista de comprobación de los aspectos que deben ser cubiertos:

- ¿Qué va a aportar cada organización?
- ¿Cuándo van a aportarlo?
- ¿Dónde van a aportarlo?
- ¿Qué metas internas debe alcanzar cada organización?

Descubrirás que, al basar una asociación en las cifras de una hoja de cálculo, triplicarás las probabilidades del éxito de dicha asociación.

ASEGÚRATE DE QUE A TODOS LES GUSTA EL ACUERDO

Otro error fundamental de la asociación Apple-DEC fue que los niveles medios y bajos de ambas organizaciones (es decir, donde realmente se hace el trabajo) no creían en ella.

Como empleado de Apple en aquel entonces, recuerdo haber pensado: *¿Qué es lo que tiene que aportarle al historial de Apple un puñado de tipos de la costa este dedicados a los microordenadores?* Supongo que los empleados de DEC pensarían: *¿Por qué nos estaremos asociando con una empresa de hippies excéntricos, con sandalias Birkenstock y camisetas de Grateful Dead, que se pasan el día sentados en sillas de esas rellenas de bolitas?*

Si quieres que una asociación funcione, no te concentres en hacer que los directores ejecutivos y los altos directivos se pongan de acuerdo

para aparecer en la rueda de prensa. En lugar de eso, asegúrate de que los niveles medios y las bases comprendan la asociación, quieran que funcione y sepan apreciar la contribución de la otra parte.

Esta cooperación comienza cuando existe una verdadera solución yo gano-tú ganas y ambas partes se necesitan mutuamente. El anuncio a los medios, si lo hay, debería llegar después de que la asociación esté funcionando bien. Es más, las mejores sociedades se forman cuando la dirección de cada empresa apenas está involucrada.

ENCUENTRA PALADINES INTERNOS

Para formar una asociación con éxito, ambas organizaciones necesitan un paladín interno que la mantenga en funcionamiento. Los directores ejecutivos no suelen ser efectivos en este papel porque la mayoría sufren trastornos de déficit de atención. Tiene que ser una persona o un grupo reducido que verdaderamente crea en la relación y sea capaz de vivir y morir por ella.

Mucha gente ha oído hablar de John Sculley, el antiguo Director Ejecutivo de Apple. Hay menos gente que haya oído hablar de John Scull. John Scull era el paladín de la autoedición en Apple. Corría el año 1985 y John era la persona clave de los esfuerzos de Apple en aquel mercado naciente.

Trabajaba constantemente con los departamentos de programación, ventas, formación, marketing y relaciones públicas de Apple para ayudar a Aldus. Al mismo tiempo, trabajaba con Aldus para satisfacer la necesidad de información de Apple sobre los productos, copias del software y análisis de las necesidades de los clientes corporativos. Además, predicaba las bondades de la autoedición a periodistas y expertos. Tanto para los empleados internos como para las agencias externas, John era claramente Mr. Autoedición.

Si la autoedición hubiera fracasado, habría sido culpa de John. Dado que triunfó, fue la idea de mucha gente. (Así es la vida del paladín.) De no haber tenido éxito, es posible que Apple no existiera hoy en día. He aquí las enseñanzas que podemos sacar del éxito de John con la autoedición:

- **IDENTIFICA UNA SÓLA PERSONA CLAVE EN CADA ORGANIZACIÓN.** La asociación no puede funcionar en una matriz en la que múltiples organizaciones colaboran cada una con una porción de su tiempo.
- **CONVIERTE EL ÉXITO DE LA ASOCIACIÓN EN EL ÚNICO OBJETIVO DEL PALADÍN.** Para la persona clave, sólo cuenta la asociación. Por esta razón, es raro que el paladín pueda ser un ejecutivo, ya que éstos siempre tienen otras cosas que hacer.
- **DALE AUTORIDAD AL PALADÍN.** Hacer que una asociación funcione requiere pasar por encima de los cotos y prioridades internas de los departamentos. Puede que sea necesario atropellar a alguien u obligarle a hacer cosas que no quiere hacer. Por todos estos motivos, el paladín debe tener autoridad, y la gente debe saberlo. También ayuda, como en el caso de John Scull, que el paladín tenga un nombre similar al del director ejecutivo de la empresa.

REFUERZA LOS PUNTOS FUERTES, NO CUBRAS LAS DEBILIDADES

El tercer error fundamental en la alianza Apple-DEC fue que se basaba en debilidades. Ambas organizaciones estaban tratando de mejorar carencias fundamentales en su oferta de productos. La filosofía era: "Vosotros cubrís nuestra debilidad y nosotros cubriremos la vuestra. Juntos, engañaremos a todo el mundo."

Una filosofía mucho mejor consiste en acentuar los puntos fuertes de ambos asociados: "Esto lo hacéis realmente bien; dejad que os ayudemos a hacerlo mejor todavía. Nosotros hacemos esto realmente bien, ayudadnos a hacerlo todavía mejor".

En el ejemplo de Apple-DEC hubiese sido así: "En Apple hacéis un ordenador personal estupendo. Si pudiera resolver mejor la transmisión de datos, sería mejor todavía." Y: "En DEC realmente entendéis de transmisión de datos. Si pudierais acercar la transmisión de datos al público general simplificando su uso, resultaría todavía mejor."

Por el contrario, la asociación Apple-Aldus acentuó los puntos fuertes de cada una de las partes. Los puntos fuertes de Apple eran sus

recursos de marketing, su departamento de ventas, sus formadores y sus conexiones en la economía nacional. El punto fuerte de Aldus era su conocimiento de la edición y composición de documentos.

CIERRA ACUERDOS *YO GANO-TÚ GANAS*

Para hacer que realmente funcione el flujo de productos, servicios, clientes y dinero, ambos asociados deben salir ganando con el trato. Muchas asociaciones se forman entre dos empresas de tamaños muy diferentes, de modo es frecuente tener la tentación de cerrar acuerdos *yo gano-tú pierdes.*

En 1990, United Parcel Service (UPS) y Mail Boxes Etc. cerraron un acuerdo *yo gano-tú ganas.*[1] Mail Boxes Etc. proporciona el embalaje, envío, recepción, secretaría, servicio de faxes y fotocopias mediante sus locales de venta al por menor. UPS invirtió 11 millones de dólares en la empresa; he aquí por qué las dos empresas salieron ganando:

- UPS obtuvo instantáneamente una red nacional de oficinas para que sus clientes depositaran y recogieran envíos. No tuvo que invertir tiempo y dinero en crear las suyas propias.
- Mail Boxes Etc. se aseguró el negocio con UPS y evitó la competencia que hubiera tenido si UPS hubiera decidido crear su propia red de oficinas.

La asimetría de muchas asociaciones no nace de la necesidad. Lo que ocurre simplemente es que la entidad más grande le impone a la más pequeña un acuerdo mezquino. Ésa es una mala idea para ambos asociados:

- Los acuerdos *yo gano-tú pierdes* no suelen durar. La opresión rara vez ha demostrado ser un sistema sostenible.
- Si quieres que los niveles medios y las bases apoyen la asociación, ambas partes deberán ver la unión como una ganancia.
- Da mal karma, y el karma es fundamental en una asociación.

[1] George Gendron, "*A Sweet Deal*", Inc. marzo1991.

Si estás en una empresa que está empezando, evita a toda costa llegar a una asociación *yo gano-tú pierdes*, por muy atractivas que sean las condiciones. Raras veces funcionan. Si estás en una gran empresa, controla tus hormonas y cierra asociaciones *yo gano-tú ganas*. Son las únicas sostenibles.

EL DOCUMENTO LEGAL VIENE DESPUÉS

He aquí una pregunta práctica: ¿Qué debería existir primero, una comunión fraternal de las mentes o el borrador de un documento legal detallando la asociación? Adivina por qué respuesta me inclino yo.

Muchos emprendedores envían un borrador del documento como hombre de paja para poner en marcha las conversaciones. La idea es que tu organización es más ágil que el coloso con el que te vas a asociar. Puedes maniobrar más rápidamente, así que te encargas del borrador. Además, si preparas el borrador del documento, la otra parte tendrá que empezar a negociar desde tus presupuestos de partida y no desde los suyos.

En realidad, éste es un enfoque muy arriesgado, porque los documentos cobran vida propia. Por ejemplo, podría ser enviado directamente a un ejecutivo o, peor todavía, a un abogado (ver la siguiente sección) que no estaba informado de que se trataba de "un mero punto de partida para nuestras conversaciones". Un documento de este tipo, dando vueltas por ahí, puede hacer que se enciendan prematuramente determinadas alarmas que hagan descarrilar el proceso.

Éste sería un enfoque mejor:

1. Reuníos en persona y discutid los términos del acuerdo.
2. Cuando empecéis a estar de acuerdo, apuntadlos en una pizarra.
3. Mantén el contacto mediante un correo electrónico de una o dos páginas subrayando el "marco" para una asociación.
4. Cierra todos los detalles mediante correos electrónicos, llamadas de teléfono y reuniones de seguimiento.
5. Redacta un documento legal preliminar.

Mucha gente trata de pasar directamente del paso 1 al paso 5; no es una buena idea. Los documentos deberían seguir siempre a las conversaciones, nunca dirigirlas.

ESPERA ANTES DE PEDIR AYUDA LEGAL

Para algunas personas, después de los cincuenta, los litigios vienen a ocupar el lugar del sexo.

—Gore Vidal

Si hay una forma de asegurar que una asociación no salga adelante, es pedir asistencia legal demasiado pronto. Si lo haces, descubrirás que el numero de razones para no hacer un trato supera siempre al de las razones para hacerlo. La clave es acordar los términos del acuerdo antes de acudir a los abogados. Entonces deberás encontrar un abogado que realmente quiera hacer tratos, no evitarlos, para que él establezca el marco legal correspondiente.

Muchos abogados creen que su papel es el de un "supervisor adulto" que evita que se materialicen acuerdos estúpidos. Lo malo es que suelen pensar que un acuerdo es malo hasta que demuestra ser bueno. Evita esa clase de abogados. En su lugar, encuentra uno que se vea a sí mismo como alguien que resuelve problemas y te proporciona servicios a ti, el cliente.

Una vez encontrado el abogado adecuado, necesitarás plantear las cosas así: "Esto es lo que quiero hacer. Tú te encargas de que no vaya a la cárcel". Es muy distinto a preguntar: "¿Puedo hacer esto?".

INCLUYE UNA CLÁUSULA DE RESCISIÓN EN EL ACUERDO

Como dicen los japoneses (sic), "Mazel tov[2]": ya casi has cerrado el acuerdo. Como todo el mundo debe salir ganando, lo último que querrías es que tu asociado pueda rescindir el acuerdo, ¿no?

[2] En este caso, *enhorabuena,* en yídish. (N. del T.)

Por muy contradictorio que pueda parecer, deberías asegurarte siempre de que el contrato incluya una cláusula de rescisión, algo como: "Cualquiera de las partes puede rescindir este acuerdo avisando con 30 días de antelación". El motivo es que una salida fácil favorece la duración de un acuerdo, porque le asegura a ambas partes que no se verán atrapadas en situaciones no deseadas.

Tener esta seguridad hace que todo el mundo se relaje y trabaje más duro para hacer que la asociación funcione sabiendo que, en el peor de los casos, no cuesta mucho rescindir el acuerdo. Además, la gente tiende a apostar y a ser más innovadora cuando el acuerdo de asociación no está grabado en piedra.

No me malinterpretes: no estoy defendiendo asociaciones de las que sea fácil salir. Por el contrario: una buena asociación exige el compromiso de recursos importantes por ambas partes. No obstante, debería ser difícil salir por a la importancia del acuerdo para ambas partes, no simplemente porque exista un contrato escrito.

SAL DEL VIENTRE DE LA SERPIENTE

En palabras de Heidi Mason, coautora de *The Venture Imperative,* intentar establecer una asociación con una organización mayor y establecida es como "quedar atrapado en el vientre de una serpiente". Puede que lo consigas, pero al precio de quedar convertido en un montón de huesos. Por eso es muy importante reconocer e interpretar las diez principales mentiras de la asociación.

LA ORGANIZACIÓN GRANDE DICE	TÚ OYES
1. "Queremos hacer esto por razones estratégicas."	No tienen ni idea de por qué esta asociación es importante.
2. "La dirección realmente quiere hacerlo."	Un vicepresidente oyó hablar de la propuesta durante treinta segundos y aún no ha tenido tiempo de decir que no.

LA ORGANIZACIÓN GRANDE DICE	TÚ OYES
3. "Podemos movernos con rapidez."	Nadie ha hablado todavía con el departamento legal.
4. "Nuestro departamento legal no va a suponer un problema."	El departamento legal va a suponer un enorme problema.
5. "Queremos coordinar el anuncio de nuestra asociación con la salida de una nueva versión de nuestro producto."	La salida se va a retrasar y no podemos evitar que eso retrase nuestra asociación.
6. "Al equipo de programación le encanta."	El equipo de marketing se lo va a cargar.
7. "Al equipo de marketing le encanta."	El equipo de programación se lo va a cargar.
8. "A los equipos de marketing y programación les encanta."	Los abogados se lo van a cargar.
9. "A los equipos de marketing, programación y al legal les encanta."	Pellízcate, estás dormido y sueñas.
10. "Vamos a formar un equipo multifuncional para asegurar el éxito del proyecto."	Nadie se va a hacer responsable del éxito de este proyecto.

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE ESTABLECER CONEXIONES[3]

No se trata de lo que sabes o a quién conoces, sino de quién te conoce a ti.

—Susan RoAne

Es mucho más fácil asociarte con gente a la que ya conoces o, para ser más exactos, con gente que ya te conoce a ti. De ahí la importancia de establecer conexiones y crear una red de contactos.

[3] *Schmoozing* en el original. Es una palabra del yídish. (N. del T.)

Si tienes reservas a la hora de hacer contactos, porque eres tímido o te parece ofensivo o manipulador, olvídalas. En su libro *The Frog and the Prince*, Darcy Rezac define el *networking* (es decir, el crear una red contactos) como "descubrir lo que puedes hacer por otra persona"[4].

Los verdaderos maestros del *networking* adoptan el planteamiento qué-puedo-hacer-por-ti propuesto por Rezac. Ésa es la clave para establecer contactos duraderos. Partiendo de esta base, así es como harás que más gente te conozca:

- **SAL.** El arte de establecer conexiones es un deporte de contacto. No puedes practicarlo solo en casa o en la oficina, así que oblígate a acudir a ferias comerciales, convenciones, seminarios y cócteles.
- **HAZ BUENAS PREGUNTAS Y CÁLLATE.** Los artistas de las conexiones no monopolizan la conversación. Las inician mediante preguntas interesantes y después escuchan. Los expertos en *networking* no son grandes habladores; son buenos escuchando. Nada fascina más que una persona que sepa escuchar. La mejor pregunta de apertura es: "¿A qué te dedicas?".
- **MANTÉN EL CONTACTO.** Mantén el contacto en el plazo de 24 horas desde que conoces a alguien. Mándale un correo electrónico. Llámale. Envíale una copia de tu último libro. Hay gente que tiene miedo a dar su número de teléfono o su dirección de correo electrónico porque piensan que les van a atosigar. A mi nunca me ha pasado. Hay tan poca gente que mantiene el contacto los que lo hacen son, sin duda, especiales y merece la pena conocerles.
- **SÉ FÁCIL DE LOCALIZAR.** Es curioso, pero mucha gente que quiere establecer buenas conexiones es difícil de localizar. Por ejemplo, no llevan tarjetas de visita o no imprimen su correo electrónico o su teléfono en ellas. Cuando dan información de contacto, no responden a los correos ni a los mensajes en el contestador.
- **DESCUBRE TUS PASIONES.** Si no eres capaz de hablar de nada más que de negocios, eres una persona aburrida. Los grandes artis-

[4] Darcy Rezac, The Frog and the Prince: Secrets of Positive Networking (Vancouver: Frog and Prince Networking Corporation, 2003), 14.

tas del *networking* se apasionan con un montón de cosas. Un beneficio adicional de sus aficiones es que les posibilitan el conocer gente nueva.

No estoy diciendo que debas elegir un hobby porque sea bueno para los negocios. Por ejemplo, yo preferiría ser pobre a jugar al golf. Sin embargo, he hecho muchos contactos de negocios a través del hockey... y también he hecho muchos contactos de hockey a través de los negocios.

Por si no te gustara el hockey, he aquí algunas pasiones que podrían hacernos conectar: coches Audi, relojes Breitling, tinnitus/enfermedad de Ménière, perros bóxer, adoptar niños, Londres, la fotografía digital y Macintosh. Mediante estas ocho pasiones puedo conectar con cualquier persona en el mundo.

- **LEE CON VORACIDAD.** Si eres una persona triste, sin aficiones, por lo menos lee con voracidad para que puedas hablar un poco sobre muchas cosas. Configura Google News (http://news.google.com/) como página de inicio para que te sea más fácil.

- **HAZ FAVORES.** Hay un marcador de karma en el cielo (trataremos el tema más ampliamente en el capítulo 11 "El arte de ser buena persona"). Dicho marcador puntúa lo que haces por la gente. Si quieres ser un artista del *networking,* asegúrate de que tienes una buena puntuación en el marcador.

  Esto se consigue ayudando a gente, en especial a aquellos que, aparentemente, no puede hacer nada por ti. Deberás hacerlo sin esperar nada a cambio. Eventualmente, el marcador cuidará de ti.

- **DEVUELVE LOS FAVORES.** Dado que creo en hacer favores, también abogo por devolver los favores. Cuando alguien hace algo por ti contraes la obligación moral de devolvérselo. Los especialistas del *networking* devuelven los favores y lo hacen con alegría. Eso no sólo mueve el marcador en la dirección adecuada sino que te facilita el pedir nuevos favores.

- **PIDE QUE TE DEVUELVAN LOS FAVORES**[5]**.** Aunque pueda parecer contradictorio, deberías pedir que te devuelvan los favores. Si lo

[5] Susan RoAne, The Secrets of Savvy Networking (New York: Warner Books, 1993), 56.

haces alivias o descargas la presión de la persona que siente que te debe algo. Además, te da la oportunidad de hacer borrón y cuenta nueva: la otra parte podrá pedirte ahora nuevos favores.

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE USAR EL CORREO ELECTRÓNICO

[Esta carta] es tan larga porque no me ha dado tiempo a escribirla más corta.

—Blaise Pascal

El correo electrónico es una herramienta clave para un artista del *networking*. Es rápido, prácticamente gratuito y ubicuo. Sin embargo, la mayoría de la gente no lo sabe aprovechar. Te explico a continuación cómo mejorar la efectividad de tus correos electrónicos para convertirlos en una poderosa herramienta para establecer conexiones:

- **CUIDA EL ASUNTO Y EL NOMBRE.** Si la gente piensa que tus mensajes son *spam*, no los van a leer. Quizá no puedas evitar que los filtros de *spam* descarten tus mensajes, así que asegúrate de expresar claramente el asunto para que sea más fácil ver que no se trata de *spam*.

  Por ejemplo, "Después de nuestras reuniones", "Me encantó tu charla" o "Encantado de conocerte en Kona" deberán superar a "Alargue su pene" "Aumente sus ventas", o "Fondos para Nigeria." Envíate también una copia del mensaje a ti mismo para ver cómo le aparecerá el remitente a tus destinatarios. Si tu cliente de correo electrónico no está enviando tu nombre y apellidos con las mayúsculas donde corresponden, corrígelo.

- **RESPONDE EN VEINTICUATRO HORAS.** Tal y como he dicho antes, la respuesta es un factor importante para afianzar un contacto. Deberás responder mientras el asunto del correo esté fresco. Los mensajes que ya no aparecen en la primera pantalla del buzón de entrada suelen olvidarse.

- **NO ESCRIBAS TODO EN MAYÚSCULAS.** Los textos en mayúsculas son más difíciles de leer y se considera que estás "GRITÁN-

DOLE" al lector. Si esta razón no te basta, piensa que a base de mayúsculas sólo estarás demostrando que no tienes ni idea de correos electrónicos, y el despiste no es buena forma de establecer conexiones con éxito.

- **CITA EN LA RESPUESTA.** Selecciona la pregunta o pasaje del correo electrónico al que estás respondiendo y cítalo de modo que el destinatario sepa a qué te estás refiriendo. A la gente le llegan docenas de mensajes al día, de modo que un simple "Sí, de acuerdo" no basta.

- **QUE SEA BREVE Y SENCILLO.** Corta el rollo y ve al grano. La longitud ideal de un correo electrónico es de menos de cinco líneas. Si no puedes decir lo que tengas que decir en cinco líneas es que no tienes gran cosa que decir.

  Usa texto plano, no HTML. Yo suelo partir de la base de que todos los correos en HTML son *spam* y he configurado mi cliente de correo electrónico para que los borre automáticamente. Si tienes algo importante que decir, no necesitas negritas, subrayados, cursivas, textos en rojo ni gráficos para decirlo.

  No adjuntes ficheros sin consentimiento. Imagina que el destinatario está sentado en la habitación de su hotel con una conexión por módem demasiado lenta y tú le envías un fichero PowerPoint que pese dos megas. ¿Crees que obtendrás una reacción positiva? Además, mucha gente piensa que los adjuntos enviados por extraños son virus.

- **ENVÍA CORREOS ELECTRÓNICOS CON COPIA OCULTA (CCO) A GRUPOS GRANDES.** Ten en cuenta que, en general, cuanta más gente reciba tu correo, menos gente te va a responder. Deberías replantearte si todo el mundo tiene que recibir el correo. Cuando envíes un correo a mucha gente, las direcciones de correo deberían ir siempre en copia oculta para evitar que alguien responda a todo el mundo por error y para no revelar los datos de los destinatarios.

- **REDUCE LA GENTE A LA QUE ENVIAS UNA COPIA (CC).** Los correos o se envían a quien debe recibirlos o no envían. El envío de un correo con copia es un camino intermedio bastante ambiguo y expresa algo así como: estaría bien si esa otra persona también estuviese enterada. Además, existen otros usos nefastos (e ineficaces) de

la CC, como sería salvar el propio culo ("¡Pero si te mandé una CC!") o amenazar ("¡Mira! ¡Le he mandado una CC a tu jefe!"). Cuando me llega una CC, doy por supuesto que ya hay alguien que se va a encargar del asunto e ignoro el correo.

- **INCLUYE UNA BUENA FIRMA.** La "firma" consiste en unas cuantas líneas de texto que el programa de tu correo electrónico añade automáticamente al final de cada mensaje que envías. Una buena firma incluye tu nombre, el nombre de tu empresa, la dirección postal, el números de teléfono y de fax, el correo electrónico y la página web. Es muy útil para copiarla y pegarla en una agenda o base de datos. Que no te pase que alguien quiera ponerse en contacto contigo y no encuentre la forma de hacerlo. Mi firma es así:

  Garage Technology Ventures
  3300 Hillview, Suite 150
  Patio Alto, CA 94304
  650-354-1854
  650-354-1801 (fax)
  kawasaki@garage.com
  www.garage.com

- **NO REENVÍES COSAS QUE TE PAREZCAN GRACIOSAS.** Lo más probable es que a tus destinatarios ya se las hayan mandado diez veces. Si generas algo gracioso, son puntos a tu favor. Pero si te simplemente reenvías algo que te ha llegado, ahórratelo.

- **DUERME LOS ENFADOS.** A pesar de que, en general, deberías responder a los correos en menos de veinticuatro horas, existe un caso en el que deberías esperar al menos veinticuatro horas antes de responder: cuando estás enfadado, ofendido o picajoso. Los correos escritos bajo esos estados de ánimo suelen agravar los problemas, así que demora la respuesta. Es mejor, incluso, llamar cuando hay un asunto peliagudo, porque el correo electrónico no transmite bien las emociones ni el tono de voz.

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR...

P. Dado que las asociaciones deberían consistir en tratos al cincuenta por ciento, del tipo yo gano-tú ganas, ¿no debería cumplir la otra parte con su mitad a la hora de organizar reuniones, sacar adelante el proceso, hacer que sus empleados cooperen, etcétera?

R. Una cosa es lo que "deberían" hacer y otra lo que harán. Tienes razón al pensar que la otra parte debería cumplir con un cincuenta por ciento, pero es probable que no lo haga. Si quieres que funcione una asociación, venta, o cualquier otro tipo de transacción, deberás arrimar el hombro. Puede que la otra parte te deba una llamada o una respuesta, pero no esperes a que llegue. Es posible que tengas que hacer el 80 por ciento del esfuerzo para sacar algo adelante, así que trágate el orgullo.

P. Me he dado cuenta de que los ejecutivos bien establecidos en su campo suelen mirar con desconfianza a los recién llegados. Da la sensación de que yo no me he "ganado" la idea y que están en su derecho de acapararla porque ellos llegaron primero. ¿Cómo puedo lidiar con esta actitud en unos potenciales asociados?

R. Busca otra gente con la que asociarte.

P. ¿Cómo puedo evitar que mis asociados abusen de su situación como empresa más grande, más establecida y mejor financiada que la mía?

R. Nunca te creas o, al menos, nunca te comportes como si creyeras que quien tiene la fuerza tiene la razón. Hasta donde tú sabes, ellos necesitan tu producto o servicio tanto como tú el suyo. Debes afrontar la asociación con una mentalidad yo gano-tú ganas. Si te topas con una actitud yo gano-tú pierdes y no puedes cambiarla, no hagas el trato.

P. En su momento hicimos una serie de asociaciones que ahora no van a ninguna parte. ¿Deberíamos invertir tiempo y dinero en hacerlas funcionar o sencillamente abandonamos?

R. Existe un viejo proverbio médico que dice que "Nada exige esfuerzos tan heroicos como evitar que un cadáver huela mal y tampoco hay nada tan fútil". Concentra tus energías en las asociaciones que funcionen y en las que sean más prometedoras. Pero antes de comprometerte con nuevas asociaciones, averigua qué es lo que falló en las anteriores.

LECTURA RECOMENDADA

Rezac, Darcy. *The Frog and the Prince: Secrets of Positive Networking.* Vancouver: Frog and Prince Networking Corporation, 2003.

RoAne, Susan. *The Secrets of Savvy Networking.*

CAPÍTULO 9

El arte del *branding*

Las mejores marcas nunca parten del intento de crear una gran marca. Se concentran en crear un gran producto o servicio y una organización capaz de sustentarlo.

—Scott Bedbury

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Existen dos grandes escuelas de pensamiento en lo que respecta a la creación de marca (*branding*): la primera sostiene que es un vudú incomprensible que practican los responsables de ventas. Yo pertenezco a la segunda, que afirma que es tan sencillo como aplicar las cuatro Ps, o principios básicos del marketing: producto, posicionamiento, precio y promoción.

A esta lista hay gente que le añade otro elemento: la oración. No andan muy desencaminados pero, en lugar de rezos, yo prefiero el proselitismo, que es el proceso de convertir a los demás a tus creencias, a tus doctrinas o a tu causa.

El proselitismo o evangelización es la clave del branding para las empresas que empiezan en un mundo tan competitivo como el actual, en el que la información es gratuita, ubicua e instantánea. El arte del *branding* requiere crear un producto o servicio que a la gente le entusiasme y conseguir que ese entusiasmo se contagie, hacer que resulte

fácil de usar, pedir ayuda para difundir sus bondades y construir una comunidad a su alrededor.

A pesar de que adoro el marketing, las grandes marcas empiezan por un gran producto o servicio, así que nosotros también tenemos que empezar por ahí.

CONTAGIA

Yo lo llamo "el toque mágico de Guy", que no consiste en creer que todo lo que toco se convierte en oro (no soy tan vanidoso), sino en algo mucho más modesto: "todo lo que es de oro, Guy lo toca".

El secreto del *branding* está en tener productos y servicios que sean de oro o bruñirlos hasta que sean de oro. Una vez conseguido esto un *branding* exitoso es fácil, casi inevitable. ¿Crees que era muy difícil dar valor a un Macintosh en 1984, cuando toda la competencia era aburrida y más fea que el culo de un mono?

Si tienes algo que es de oro puedes cometer un montón de errores y aun así tener éxito. Si no lo tienes, tendrás que hacerlo casi todo bien. Así que facilítate la vida y crea o encuentra productos y servicios que sean contagiosos de por sí. Estos son los elementos clave para el contagio:

- **HAZ ALGO QUE MOLE.** Que sea chulo. Que sea idiosincrásico. Que sea contagioso. Hay pocas empresas que diseñen a propósito productos y servicios que no molen, pero seguimos viendo igualmente cientos de esfuerzos lamentables. ¿Cómo le pudo costar tanto a Apple sacar un reproductor de MP3 tan genial como es iPod?
- **EFECTIVO.** No puedes generar valor en torno a un producto que no funciona. Nadie habría oído hablar jamás de TiVo si no pudiese grabar casi sin esfuerzo cualquier programa de televisión que uno quiera ver.
- **INCONFUNDIBLE.** Un producto contagioso es fácil de distinguir y se hace publicidad a sí mismo. No deja lugar a dudas de que es diferente a la competencia. ¿Hay alguien que confunda un Hummer con cualquier otro vehículo?
- **ROMPEDOR.** Los productos contagiosos son rompedores. O bien descomponen el estado de las cosas ("Maldita sea, es mejor que el

nuestro. Tenemos un problema.") o provocan la negación ("¿Por qué va a querer nadie una interfaz gráfico de usuario?"). Pero nunca te dejan indiferente.

- **EMOCIONANTE.** Un producto o servicio contagioso supera las expectativas y, al superar tus expectativas, te hace feliz. Eso es lo que me hace sentir nuestra aspiradora Miele: me asombra comprobar lo bien que aspira y el poco ruido que hace.

- **PROFUNDO.** Un producto o servicio contagioso "siempre te da más". Cuanto más lo usas, más funcionalidades descubres. Volviendo al TiVo, si quieres saltarte los anuncios, pulsas la secuencia: Select, Play, Select, 30, Select. Una vez que hecho esto, si pulsas la tecla que te llevaría al final de un programa grabado (-->|) avanzarás en intervalos de 30 segundos.

- **PERMISIVO.** La compra de un producto o servicio contagioso te hace sentir como si te hubieses permitido un capricho. Puede que sea porque es más caro que las alternativas, porque es más chulo o porque va más allá de lo que realmente necesitas. Así es como te permite escapar de lo mundano. Por ejemplo, el lema de Miele es: "Cualquier otra cosa es una solución de compromiso".

- **RESPALDADO.** El respaldo de un servicio de atención al cliente ejemplar convierte un producto o servicio en algo contagioso. Una vez, rompí un aparato médico para el tratamiento de mis problemas de oído. El fabricante, Medtronic Xomed, me envió un sustituto temporal de un día para otro y sin cobrarme nada. Además, reparó y envió mi aparato el mismo día que lo recibieron, también sin cobrarme nada. Y eso que era día festivo a nivel nacional. Por último, en una audaz muestra de responsabilidad, Medtronic incluyó junto con el albarán el nombre, correo electrónico y la foto digital del técnico que lo arregló. ¿Crees que recomendaré el producto a otras personas con el mismo problema auditivo?

EJERCICIO

La próxima vez que recurras al soporte técnico de una empresa, pídele a quien te atienda su nombre, su correo electrónico y una foto.

ELIMINA LAS BARRERAS PARA SU USO

Para ser efectiva, una innovación tiene que ser sencilla y tiene que estar centrada. Debería hacer una sola cosa porque, si no, resulta confusa. Si no es sencilla, no va a funcionar.

—Peter Drucker

Ya hemos hablado varias veces en el libro sobre la necesidad de eliminar los obstáculos que dificultan la adopción de un producto o servicio. Se aplica tanto a "hacer llover" (generar volumen de negocio) como al *branding*. Cuanto más fácil sea el uso de un producto, más probabilidades tendrá de crear una gran marca.

El siguiente ejemplo nos ilustra sobre lo que no hay que hacer. Una empresa farmacéutica china llamada Kunming estaba decidida a producir un frasco de aspirinas a prueba de niños, de modo que fabricó uno que tenía trece componentes móviles y requería treinta y nueve pasos para ser abierto. Para mayor seguridad, la empresa cambiaba el diseño cada seis meses. El problema era que sus clientes objetivos no eran capaces de abrir el frasco. Irónicamente, la empresa acabó descubriendo que los adultos compraban las pastillas y le daban los frascos a los niños, a modo de puzzle.[1]

La barrera más común que suelen levantar las empresas en sus primeros años de vida, aunque sea sin querer, es la complejidad. No hay duda de que, si el uno por ciento de la población de China comprara tus aspirinas por la prestación de la seguridad del frasco, lograrías un montón de ventas. Pero si cuesta demasiado tiempo aprender a usar tu producto o servicio (o abrir el frasco), estás complicando la tarea de hacer marca.

Hay pocas empresas que se propongan crear un producto o servicio complicado y difícil de usar, pero es increíble la cantidad de productos que tienen un interfaz incomprensible. Casi cualquier producto electrónico de consumo fabricado en Japón podría servirnos de ejemplo. (Entonces es cuando se arregla el problema con un manual ilegible, en mal castellano e impreso en una fuente gris a cuatro puntos.) Así es como puedes reducir la complejidad:

[1] Brad Schreiber, *Weird Wonders and Bizarre Blunders: The Official Book of Ridiculous Records* (Deephaven, MN: Meadowbrook Press, 1989), 17.

- **REDUCE LA CURVA DE APRENDIZAJE.** El cliente debería ser capaz de aprender las funciones básicas del producto nada más "sacarlo de la caja", sin tener que recurrir al manual. Imagina que te compras un coche y tienes que recurrir al manual para encender la radio, cambiar de emisora y subir el volumen. Haz de esto una prioridad para tus diseñadores: los clientes deben obtener una gratificación inmediata sin tener que abrir el manual.

- **ESCRIBE UN BUEN MANUAL E INDÉXALO A CONCIENCIA.** Lo habitual es que una persona mal pagada sacada de las entrañas de la organización escriba el manual del producto o servicio a última hora. El manual no se revisa y se presenta en una fuente minúscula y con ilustraciones que no están actualizadas.

  El manual es una oportunidad de hacer marketing. ¡Es una ventana al corazón de tu producto o servicio! Cuanto mejor sea, más gente disfrutará usando tu producto o servicio. Lo cual, a su vez, alimenta el *branding* positivo y el boca a boca.

  Otra cosa destacable es el tema de los indexados. Si en general el nivel de los manuales es malo, el nivel de los indexados es ínfimo. ¿Alguna vez has intentado determinar la presión correcta de los neumáticos de tu coche y has sido incapaz de encontrar "presión de los neumáticos" en el índex del manual?

  Piensa en todas las cosas que el cliente va a querer hacer con tu producto y asegúrate que tienen una entrada en el índex. Si quieres ver un buen ejemplo, mira el del Manual de Estilo de The Chicago ¡Contiene unas cuarenta páginas de referencias sobre el tema de los guiones! Que tu organización se atenga a esos niveles de exigencia.

- **INCLUYE IMÁGENES.** Otra cosa más sobre los manuales: incluye imágenes y diagramas. Puede que aumente su coste, pero vale la pena. No todos los usuarios se arreglan con el texto. Una imagen vale más que mil palabras.

EJERCICIO

Haz un concurso para ver qué cliente redacta el mejor manual para tu producto o servicio. Tendrás un puñado de buenos manuales y descubrirás algunos evangelistas.

- **PRUÉBALO CON TUS PADRES.** Aunque suene como una discriminación por motivos de edad, la prueba definitiva para un producto o servicio es ver si tus padres pueden usarlo. Si ya no viven, prueba con cualquier persona mayor de cuarenta y cinco años.

  Te aviso, no lo intentes con adolescentes: son capaces de averiguar cualquier cosa, así que su feedback no sirve. Si quieres crear una marca que corra de boca en boca, invierte tiempo y energía en diseñar una interfaz de usuario que cualquier simple mortal pueda entender.

Además de la complejidad, los altos precios también suponen una barrera para crear marca. Para evitarlo, cuando Toyota introdujo la línea Lexus de coches de lujo, los puso a un precio muy inferior al de la competencia alemana. Dado que los coches eran menos caros, había más propietarios de los mismos. Como había más propietarios, era más fácil encontrar alguno con el que hablar sobre el coche y descubrir lo buenos que eran.

Me revienta competir con los precios y dejar dinero encima de la mesa. No obstante, exprimir hasta la última moneda del bolsillo de tus clientes tampoco suele ser la filosofía adecuada. Un precio razonable que ayude a afianzar la marca puede darte mayores beneficios a futuro.

EJERCICIO

¿De qué compañía preferirías ser el dueño: de Toyota o de Rolls-Royce?

La última barrera con la que se encontrará el usuario es el coste de conversión (en dinero, tiempo o esfuerzo) para adaptarse del antiguo producto o servicio al que ofreces tú. Tu producto o servicio puede ser barato y puede ser también fácil de usar, pero si resulta problemático cambiarse a él, será más difícil hacer *branding*

Dejando a un lado la creación de marca, es muy sensato hacer la conversión lo más fácil posible. Pocas compañías dificultarían a propósito la conversión de un producto ya existente al suyo, pero pocas de ellas parecen darse cuenta de que un coste de conversión bajo es además muy buen marketing.

Por último, podrías pensar que es una buena idea hacer que sea difícil cambiar desde tu producto a uno de la competencia. Cuidado con este planteamiento. Es una forma de atrapar a tu cliente, pero las barreras de salida son también barreras de entrada y si haces que sea difícil cambiarse de tu producto a otro, mucha gente evitará siquiera probarlo.

RECLUTA EVANGELISTAS

Los evangelistas creen en tu producto o servicio tanto como tú mismo y quieren seguir adelante con la causa, por ti y contigo. Reclutar evangelistas puede ayudarte a alcanzar una masa crítica a través de un proceso sostenido, continuo y barato de proselitismo y creación de marca. En sectores como la política, las organizaciones sin ánimo de lucro, las escuelas y las iglesias, la evangelización es una herramienta especialmente poderosa para alcanzar el éxito.

En la evangelización no es cierto que si no pides, no recibes. Si tu producto, servicio o idea es contagioso y las barreras de adopción no son altas, a menudo "recibirás" sin haber pedido. Pero, si pides, puedes recibir mucho más y más deprisa. Muchas empresas dudan a la hora de pedir porque piensan cosas como éstas:

- "Si pedimos ayuda, la gente pensará que somos débiles. Una empresa fuerte como Microsoft nunca le pide ayuda a sus clientes."
- "Si le pedimos algo a la gente, esperarán alguna recompensa: descuentos, tratamiento especial, etcétera. ¿Qué haremos entonces?"
- "Queremos mucho a nuestros clientes, pero no pueden ayudarnos. Sabemos lo que hay que hacer y nos las arreglamos solitos."
- "Sería demasiado costoso mantener programas especiales de soporte. Distorsionarán nuestros esfuerzos."

Tonterías. Cuando los clientes quieren ayudar debes alegrarte, no refrenarles. Así que controla tu paranoia y acepta la ayuda. Los clientes se convertirán en evangelistas que difundirán tu "buena nueva".

Te pongo a continuación los principios clave para reclutar evangelistas. Notarás que hay muchas similitudes con los conceptos del

capítulo 6 ("El arte de reclutar"). No es casualidad. En cierto modo estás reclutando "empleados", pero a éstos no les tienes que pagar.

- **¡PIDE!** Acude a tus mejores clientes y pídeles ayuda. Diles que quieres alcanzar masa crítica y que necesitas difundir las bondades de tu producto o servicio. Eso no es un signo de debilidad, es un signo de apertura y agresividad. Te asombrará ver cuánta gente está dispuesta a ayudar y sólo espera que se lo pidas.
- **IGNORA LOS HISTORIALES ACADÉMICOS Y LA EXPERIENCIA LABORAL.** (Muy) en teoría, el mejor evangelista de un producto de software sería alguien con un doctorado de Ingeniería Informática por el MIT. Evita esa forma de pensar. Los antecedentes no cuentan gran cosa cuando hablamos de evangelizar. Los mayores evangelistas de Apple nunca habían usado un ordenador antes de probar un Mac.
- **CÉNTRATE EN LO IMPORTANTE: ¿TIENEN FE, QUIEREN AYUDAR?** Tomemos a alguien (por ejemplo, a mí) que hace veinte años nunca había ido a una clase de informática en su vida y cuyo trabajo era en ese momento vender diamantes. ¿Sería el candidato ideal para evangelizar un nuevo sistema operativo? Mirando atrás, lo que más contaba era que adoraba los Macintosh y quería cambiar el mundo con ellos.
- **DEJA QUE "FLOREZCAN" LOS EVANGELISTAS.** Éste es otro de los motivos recurrentes del libro: no te pongas quisquilloso con cómo te ayudan los evangelistas. Muéstrales lo que tienes y deja que trabajen para ti de la manera que puedan. Descubrirás formas de vender tu producto o servicio que nunca hubieras imaginado por tu cuenta.
- **ASIGNA TAREAS Y CUENTA CON QUE SE CUMPLAN.**[2] ¿Alguna vez te has presentado voluntario para ayudar a una organización y después no te han llamado nunca? Si hay algo peor que pedirte que hagas algo que no quieres hacer, es no pedirte que hagas algo que sí. Si has llegado hasta aquí con los evangelistas es que están embarcados en la causa. Ahora es tu deber hacer buen uso de ellos.

[2] Brad Schreiber, *Weird Wonders and Bizarre Blunders: The Official Book Of Ridiculous Records* (Deephaven, MN: Meadowbrook Press, 1989,) 92-93.

- **DALES CARIÑO:** El modelo para una evangelización efectiva es la relación entre padre e hijo. Como cualquier padre te podrá decir, tus hijos siempre serán tus hijos. Nunca dejarán del todo el nido y, desde luego, no les vas a echar de él. Con los evangelistas pasa igual: necesitan cariño frecuente y perpetuo.

- **DALES HERRAMIENTAS PARA EVANGELIZAR.** Facilítale el trabajo a los creyentes proporcionándoles mucha información y material de promoción. Por ejemplo, Bose incluye diez "tarjetas de cortesía" en la caja de los auriculares Bose QuietComfort 2 Acoustic Noise Cancelling Headphones para que los propietarios se las den a la gente que les pregunte por el producto. La tarjeta explica cómo averiguar más sobre el producto, cómo comprarlo y cómo conseguir más tarjetas llamando a un número gratuito.




Our customers tell us they are often asked about their Bose® QuietComfort® 2 Acoustic Noise Cancelling® headphones. For your convenience, we are providing this handy courtesy card for you to pass along.

For more information or to purchase a headphone, please call:

United States: 1-800-372-2673 ext. Q1896
Outside the US: 508-766-1942

United Kingdom: 08000 85 85 72, ref. 7212
Outside the UK: +44 1392 428 361

BOSE www.bose.com/q1904

For additional courtesy cards, please call: 1-888-885-2700

- **RESPONDE A SUS DESEOS.** Hay dos motivos por los que deberías revisar tu producto o servicio a petición de tus evangelistas. El primero es que son quienes mejor saben lo que hay que hacer para perfeccionarlo. En segundo lugar, pero igual de importante, demostrar que les escuchas aumentará su lealtad y su entusiasmo por ayudarte.
- **HAZLES REGALOS.** Te asombraría el poder de una camiseta, una taza de café, un bolígrafo o una libreta gratuitos. (En un momento dado, Apple gastaba dos millones de dólares al año en camisetas.) A los evangelistas les encantan estas cosas. Les hacen sentir que forman parte del equipo, que son especiales. Es dinero bien gastado, pero nunca regales nada que cueste más de veinticinco dólares. Un bolígrafo Montblanc, por ejemplo, es demasiado y te hará quedar como un derrochador.

Supongamos que has tenido éxito reclutando clientes para que sean evangelistas. ¿Qué deberías pedirles que hagan? De eso trata la siguiente sección.

CREA UNA COMUNIDAD

A finales de la década de los 90, un grupo de hombres de negocios y personajes destacados pusieron en marcha una organización llamada "Los Embajadores de los Flames de Calgary". Eran fans de los Flames que se sentían alarmados ante la posibilidad de que su equipo de la Liga Nacional de Hockey pudiera trasladarse a otra ciudad. Según el presidente de la agrupación, Lyle Edwards, "los Embajadores corrían por Calgary retorciendo brazos para que la gente comprara más entradas."

En estos momentos, el grupo tiene cincuenta miembros y ya no tienen que ayudar a vender entradas. Para unirte a los Embajadores, tienes que comprar un abono de temporada y pagarle 100 dólares canadienses a la organización. Exacto: estos evangelistas pagan por el privilegio de hacer proselitismo de los Flames. Saludan a los fans en los partidos, promueven la integración de la comunidad y organizan eventos sociales.

El objetivo de reclutar evangelistas es construir una comunidad alrededor de tu producto o servicio. Algunos ejemplos de compañías que disfrutan de comunidades bien reconocidas son Apple, Harley-Davidson, Motley Fool y Saturn. Estas comunidades proporcionan atención al cliente, soporte técnico y relaciones sociales que convierten la posesión de un producto o el uso de un servicio en una experiencia mejor; y, si es necesario, también van retorciendo brazos para que la gente compre más productos, servicios o entradas.

Sorprendentemente, la mayoría de empresas reaccionan ante la formación de comunidades después de que aparezcan y su reacción suele ser: "Nunca habíamos oído hablar de ellos... ¿Me estás diciendo que hay gente que se reúne a causa de nuestros productos?"

Esto está muy lejos de lo que se debe hacer, por no decir que es absolutamente estúpido. Después de ver cómo algunas compañías se han beneficiado de la generación espontánea de comunidades, deberías tener iniciativa y crear una:

- **IDENTIFICA Y RECLUTA A TUS FANS MÁS APASIONADOS.** Son los clientes más entusiastas con lo que estás haciendo y están dispuestos a servir en posiciones de liderazgo.
- **CONTRATA A ALGUIEN PARA ALIMENTAR LA COMUNIDAD.** Será tu paladín interno para las necesidades de la comunidad: formará a los evangelistas y luchará por recursos internos. Cuando logres el éxito, levanta un departamento alrededor de esta persona para institucionalizar el apoyo a la comunidad.
- **DESTINA UNA PARTIDA EN EL PRESUPUESTO PARA APOYARLA.** No necesitarás gran cosa, no se trata de que "compres" una comunidad. Pero necesitarás algo de dinero para ayudarles a que tengan reuniones, impriman boletines, los pongan en circulación y mantengan su presencia en Internet.
- **INTEGRA SU PRESENCIA EN TUS ESFUERZOS DE VENTAS Y MARKETING.** Por ejemplo, tu página web debería ofrecer información sobre la comunidad, incluyendo instrucciones para unirse a ella.
- **DALES ALOJAMIENTO.** Esto supone tanto alojamiento físico, permitiéndoles que usen tu edificio para hacer reuniones, como el *hos-*

ting para que puedan operar desde tu página web sus listas de correo electrónico, un chat on-line o su tablón de anuncios.

- **ORGANIZA REUNIONES PRESENCIALES.** Nadie adora la comunicación electrónica tanto como yo, pero los encuentros cara a cara son importantes para las comunidades. En estas reuniones, los miembros de la comunidad podrán conocerse entre sí e incluso interactuar con tus propios empleados.

Crear una comunidad de clientes y evangelistas es el método más barato de construir y mantener una marca, así que no metas la pata esperando que la comunidad se forme por sí misma.

> **EJERCICIO**
> Mira la sobrecubierta de este libro. ¿Adivinas por qué hemos impreso todas las entradas de diseño del concurso para la cubierta?

ADOPTA CUALIDADES HUMANAS

Fíjate en estas grandes marcas: Apple, Coca-Cola, Levi Strauss, Nike y Saturn. Todas ellas destacan por sus cualidades humanas: la frescura de Apple, la alegría de Coca-Cola, la juventud de Levi Strauss, la férrea determinación de Nike y el "sentido del colegueo" de la división Saturn de General Motors.

Naturalmente, existen marcas que no tienen estas cualidades: Microsoft, Oracle e IBM, por nombrar unas pocas. Pero, llámame romántico, ¿no sería mejor, y más divertido, tener una marca cálida? Si estás de acuerdo, así es como puedes conseguirlo:

- **DIRÍGETE A LOS JÓVENES.** No importa quién compre en realidad tu producto o servicio, dirigirte a los jóvenes te obliga a crear una marca cálida. No tengo datos para confirmarlo, pero me parece que un montón de gente mayor compra productos dirigidos inicialmente a los jóvenes. Por ejemplo, fíjate en cuántos tipos que

ya peinan canas conducen Toyota Scions, PT Cruisers y Mini Coopers.

- **RÍETE DE TI MISMO.** La mayoría de empresas son incapaces de reírse de sí mismas, les parecería suicida hacer algo así: "La gente no nos va a tomar en serio si no nos tomamos en serio nosotros mismos." También las hay que tienen tan alto concepto de sí mismas que les asusta aparentar que carecen de un control total. Como dice el refrán, errar es humano, así que no temas errar ni burlarte de tus errores.
- **DALE PROTAGONISMO A TUS CLIENTES.** Las organizaciones que le dan protagonismo a sus clientes en los materiales de ventas desprenden humanidad. Por ejemplo, Saturn le da protagonismo a los dueños de sus coches en sus materiales de marketing. Su página web incluso destaca un apartado llamado "Mi experiencia" en el que los clientes comentan sus experiencias con sus coches.
- **AYUDA A LOS MARGINADOS Y A LOS DESFAVORECIDOS.** Una organización que apoya a los marginados y los desfavorecidos transmite humanidad. Hallmark Cards, por ejemplo, aporta dinero y voluntarios a muchos programas sociales. Hay una sección fácil de encontrar en su página web que explica cómo solicitar esos recursos. Es una ganancia doble: no sólo estarás cumpliendo con una obligación moral para con la sociedad, sino que estarás ampliando la efectividad de tu marca.

EJERCICIO

Visita las páginas web de tus empresas favoritas y trata de encontrar información sobre cómo solicitar ayudas y hacer voluntariado.

CENTRATE EN LA PROMOCIÓN

Durante semanas antes de la apertura de la tienda Ikea en East Palo Alto, California, los residentes en la zona estuvieron leyendo historias y más historias sobre de la inauguración. Por ejemplo, Thaai Walker

escribió un artículo para el periódico *San Jose Mercury News* del 14 de agosto de 2003 que empezaba así:

COCHES COMPARTIDOS PARA LOS COMPRADORES DE IKEA
LA CIUDAD SE PREPARA PARA EL TRÁFICO DEL DÍA DE LA INAUGURACIÓN

> ¿Cómo desplazar 16.000 compradores metidos en 8.000 coches a través de una ciudad de dos millas y media en el día en el que abre sus puertas al público la tienda más grande y más azul de las que adornan el horizonte de East Palo Alto?

Con poco que leyeras la prensa local, escucharas la radio o vieses la televisión era imposible no saber que Ikea iba a abrir una nueva sucursal en East Palo Alto y que iba a ser un gran acontecimiento.

Las marcas como Ikea no se centran sólo en la publicidad convencional. Con la publicidad pueden mantener y expandir las marcas, pero es la promoción lo que las establece. Estos son los conceptos clave para promocionar tu producto o servicio y aumentar tu presencia en los medios:

- **PRIMERO EL BOCA A BOCA, DESPUÉS LA PRENSA.** La mayoría de organizaciones piensan que la cobertura en prensa mueve a los lectores a querer convertirse en clientes, y entonces surge el boca a boca. Eso es pensar al revés. La cosa funciona así: primero creas algo grande, después reduces las barreras para adoptarlo y consigues que llegue a manos del público. Entonces, el público empieza a hablar sobre ti. Es en ese momento cuando la prensa se hace eco.
- **HAZ AMIGOS ANTES DE NECESITARLOS.** Cuando trabajaba para Apple, la prensa siempre quería entrevistar a "ejecutivos de Apple" porque era una empresa de moda. En los buenos momentos te sientes tentado a centrarte en las publicaciones más importantes: *The New York Times, The Wall Street Journal, Forbes,* etcétera.

  En lugar de eso, yo me decanté muchas veces por ayudar a reporteros de publicaciones de las que nadie había oído hablar. Años después, esos reporteros están en las publicaciones importantes y recuerdan cómo les ayudé. La moraleja es la siguiente: haz amigos antes de necesitarlos, incluso antes de que ellos te puedan ayudar a ti.

- **NO CACES MOSCAS A CAÑONAZOS.** Mis amigos de la prensa me cuentan que las empresas suelen intentar cazar periodistas "a cañonazos" en las salas de redacción. Es decir, envían a todos y cada uno de los miembros de una sección su *pack* de prensa o un correo electrónico sobre algún nuevo producto o servicio milagroso. Ese planteamiento no suele funcionar porque la mayoría de destinatarios no saben qué hacer con ese material.

  En lugar de eso, empieza por determinar si tu historia es apropiada para la publicación. Por muy fascinante que te pueda parecer a ti, puede no serlo para ellos. Mitch Betts, editor de especiales del *Computer World*, describió a quién le recomendaría que se pusiera en contacto él: "Si les puede interesar a los directores de información de General Motors, Wal-Mart y Amazon, nos interesará a nosotros."[3] Así de relevante tendrás que ser tú.

  En segundo lugar, descubre qué periodista cubre tu campo específico; por ejemplo, presentarle el nuevo paquete de software de una empresa al periodista encargado de la sección de arte y espectáculos no te llevará a ninguna parte.

  En tercer lugar, dirígete a un periodista solamente si tu historia puede pasar este último filtro"¿Es útil y provechoso para los lectores?" La pregunta no dice: "¿Es bueno para nuestra empresa?". Lo creas o no, las publicaciones se deben a sus lectores y no están para hacer de vehículos a tu marketing.

- **SÉ AMIGO EN LOS MALOS TIEMPOS.** Muchas organizaciones se desviven por complacer a los periodistas cuando las cosas van estupendamente y quieren cobertura. Pero, cuando las cosas van mal o están ocupados, se esfuman y no responden a las llamadas o a los correos electrónicos. No importa cómo vayan las cosas, debes mantener siempre una buena relación con la prensa.

- **DI LA VERDAD.** Cuando las cosas van mal, se tiene la tentación de mentir a la prensa para salir del aprieto. No lo hagas. La credibilidad se establece durante los malos tiempos, no durante los buenos. Cualquiera puede contar la verdad cuando las cosas van estupen-

[3] Hallado en http://www.marketingsherpa.com/sample.cfm?contentID=2420.

damente. Si has demostrado ser honesto cuando las cosas te iban mal, la prensa te creerá cuando te vayan bien.

- **SÉ UNA FUENTE.** Hay veces en las que no merece la pena cubrir tu historia o no queda espacio para mencionar a tu empresa en el artículo de un periodista. No pasa nada. En esos casos, limítate a ser una fuente y ayudar al periodista a escribir una buena historia. Ya llegará tu hora.

HAZ LO QUE PREDICAS Y PREDICA LO QUE HACES

Hidden Villa es una granja y reserva natural de 1.600 acres de extensión en Los Altos, California. La familia de Josephine y Frank Duveneck la donó al pueblo de California del Norte para cultivar la conciencia medioambiental y multicultural. Entre sus programas hay campamentos de verano, educación medioambiental, ayuda a la comunidad, hoteles para hacer turismo rural y agricultura ecológica.

Resumiendo, en Hidden Villa hacen lo que predican. Trabajan activamente por conseguir su objetivo de aportar algo con sentido a la comunidad. (Lo cual contrasta vivamente con el comportamiento de muchas empresas que hablan de sus buenas intenciones, pero no hacen nada.) A pesar de esto, la organización descubrió que sus empleados y directivos no se sentían capaces de transmitir sus logros de una manera clara y convincente.

Para solucionar el problema, la organización creó un programa llamado "Predica lo que haces ", que consistía en explicar mediante frases cortas y divertidas lo que hace Hidden Villa. Entonces, los miembros del personal y la directiva de Hidden Villa se reunían y hacían pequeñas representaciones a partir de esas frases. Ahora son capaces de predicar lo que hacen, tanto si están en una actividad de Hidden Villa como si se encuentran con un amigo en el supermercado.

A hacer marca se empieza en el seno de tu propia empresa, así que asegúrate de que todos los empleados son capaces de predicar y hacer un proselitismo entusiasta vuestro proyecto.

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE HABLAR EN PÚBLICO

¿Cómo es que quienes tienen algo que decir no saben hacerlo mientras que quienes no tienen nada que contar no paran de hablar?

—anónimo

Hasta ahora, con "hablar en público" nos referíamos a presentar un proyecto, es decir, a una reunión, más o menos formal, ante potenciales inversores, clientes y asociados que suele llevarse a cabo en las oficinas del posible "comprador". Es lo que en inglés se llama un "pitch". Pero, además de en estas presentaciones comerciales tendrás otras oportunidades para hablar en público: en ciclos de conferencias, mesas redondas, grupos de expertos, debates, seminarios y actos varios.

El propósito de ese tipo de apariciones no es recaudar dinero (aunque un buen discurso pueda despertar el interés por invertir) sino mejorar el conocimiento de la empresa y hacer *branding*. He visto a docenas de ejecutivos dar charlas y participar en conferencias y, salvo raras excepciones, son un horror. Eso sucede por los siguientes motivos:

- Los ejecutivos están rodeados por lacayos que no tienen el conocimiento, el coraje o la competencia de decirle al emperador que va desnudo.
- Los ejecutivos son unos ególatras. Tienen una elevadísima opinión de sí mismos y lo ultimo que se les ocurriría pensar es que no son, por naturaleza, unos conferenciantes excelentes.
- Los ejecutivos son personas ocupadas que tienen poco tiempo para practicar o, hablando con más propiedad, que asignan poco tiempo a practicar. Si unes la negación de la necesidad de practicar y la falta de tiempo, tienes una sentencia de muerte.

Empecemos por los principios básicos para dar una conferencia efectiva en solitario. Es una oportunidad única porque tienes el podio para ti solo. En la mayoría de los casos, eres tú el que tiene el control del tiempo:.

- **CUENTA ALGO INTERESANTE.** Este es un principio obvio pero frecuentemente ignorado. Si no tienes nada interesante que contar, no hables. Si no hablas, la gente no sabrá que eres un perdedor. Si hablas, no dejarás lugar a dudas. Es mejor lo primero que lo último.

- **ARRÉGLATE MUCHO.** En contraste con el momento de hacer una presentación informal tipo "pitch", es mejor ir demasiado bien vestido. La audiencia interpretará la ropa informal como si estuvieras diciendo: "No merece la pena esforzarme por vosotros." Si te arreglas demasiado, lo peor que puede pasar es que parezcas demasiado profesional.

- **NADA DE PROMOCIÓN DE VENTAS.** La gente va a las conferencias porque quieren información, no para que les hagan una descarada presentación de ventas. Sea cierto o no, la audiencia tiende a pensar que los buenos conferenciantes tienen buenos productos y servicios. Si les informas mediante una conferencia relevante y con contenido, puede que compren. Si les endilgas una presentación de ventas, no lo harán.

- **CUENTA HISTORIAS.** Para algunas personas, es más difícil dar una conferencia amena que actualizar el Microsoft Windows. Los grandes oradores no se limitan a hacer afirmaciones, cuentan historias. Di una cosa, cuenta una historia para ilustrarla, di otra, cuenta otra cosa para ilustrarla.

- **MÉZCLATE CON EL PÚBLICO ANTES DE EMPEZAR.** Doy cincuenta conferencias al año y me anima muchísimo ver a gente con la que me he encontrado antes. Unas pocas caras amistosas me dan confianza para dar una conferencia más atrevida. Se trata de reclutar algunos amigos que sean los primeros en reírse con tus chistes, asentir a tus ideas y aplaudir tu actuación.

- **HABLA DE NIÑOS.** Si hay una forma segura de hacerte querer por la audiencia es hablar de tus hijos. Si no tienes hijos, habla de los hijos de tus parientes, los hijos de tus amigos o de tu propia infancia. Nunca he visto una audiencia que no aprecie una buena historia con niños.

- **RIETE DE TI MISMO.** Otra buena forma de ganarte a la audiencia es burlarte de ti mismo. Si estás nervioso, menciona que estás nervioso. La mayoría de los presentes se identificará contigo. Si no encuentras en ti mismo nada de lo que burlarte, o eres un aburrimiento total o es que no eres de este mundo.

- **HABLA AL PRINCIPIO DEL ACTO.** Si te dan la oportunidad, habla el primer día de las conferencias. Es cuando la asistencia y la energía están en lo más alto y, por tanto, es la mejor atmósfera para dar una buena charla. Para el último día, mucha gente se habrá ido y, quienes queden, probablemente estén bajos de energía, lo cual significa que tendrás que dedicar parte de tu tiempo a sacarles de su sopor. Ya es lo bastante duro dar una buena charla como para añadir encima más presión.

- **PIDE UNA SALA PEQUEÑA.** Si puedes, habla en una sala pequeña y abarrotada. La energía del público varia en función de lo llena que esté la sala, no de la cantidad absoluta de gente en el público. Por ejemplo, 250 personas en una sala con una capacidad de 250 es mucho mejor que 500 personas en una sala con capacidad para 1.000. Si no puedes conseguir una sala pequeña, intenta conseguir una sala tipo aula (con mesas y sillas) mejor que una tipo teatro (con sólo sillas).

- **AVERIGUA LO QUE HA PASADO ANTES.** Esta es otra buena razón para hablar el primero: no tendrás que saber lo que ha pasado antes de que hables. En realidad, tú puedes ser el "acontecimiento" al que tengan que enfrentarse los demás conferenciantes.

  Sin embargo, si no eres el primer conferenciante, intenta asistir a las sesiones que te precedan o al menos pregunta a los organizadores si ha pasado ya algo llamativamente bueno, malo o divertido. Entonces, incluye el incidente en tu conferencia. Con esto consigues dos objetivos: en primer lugar, aumentas la impresión de que has preparado una conferencia a medida y, en segundo lugar, demuestra que te preocupas lo bastante por el acto al que has acudido.

- **NO DESCALIFIQUES A LA COMPETENCIA.** Es un privilegio y un honor dar una conferencia. Tu deber es informar y entretener a la audiencia. Ésta no es una oportunidad para fustigar a la competen-

cia. Si lo haces se volverá contra ti y no contra la competencia, y conseguirás lo contrario de lo que te habías propuesto.

- **PRACTICA.** Por regla general, la vigésimo quinta vez que repites una conferencia es cuando lo haces bien. Hay poca gente que practique o dé la misma conferencia veinticinco veces. Por eso hay tan pocos buenos oradores. Paradójicamente, cuanto más practiques, más espontáneo sonarás.

- **USA LA FORMA DE UN DECÁLOGO.** Yo uso la forma de un decálogo para que la audiencia pueda seguir los progresos de mis conferencias. Hay pocos expertos que estén de acuerdo, pero te invito a que lo intentes. Si no se te ocurren diez cosas que contar sobre un tema, no hables.

Para continuar, hablemos de las apariciones en coloquios. Los coloquios te dan una oportunidad excelente para hacer *branding* porque te permiten posicionarte contra los demás participantes, que suelen ser competidores. Así podrás sacarle provecho a los coloquios:

- **CONTROLA CÓMO ERES PRESENTADO.** Lleva una copia de tu biografía y dásela al moderador que vaya a presentarte. No dependas de lo que se le ocurra a él. Igual que en las conferencias, déjate de presentaciones de ventas sobre tu empresa. Para dejar tu organización en buen lugar, sé un participante que informa, no un charlatán pretencioso.

- **ENTRETÉN, NO TE LIMITES A INFORMAR.** Responder a las preguntas del moderador y de la audiencia es sólo la mitad de tu trabajo en un coloquio. El objetivo fundamental es entretener a la audiencia. Puedes conseguirlo mediante la perspicacia, el humor o la polémica. Pregúntate siempre: *¿Estoy siendo entretenido?*

- **CUENTA LA VERDAD, ESPECIALMENTE CUANDO SEA EVIDENTE.** La mayoría de gente espera que los conferenciantes mientan cuando se encuentran con una cuestión escabrosa, de modo que, si no mientes, ganarás credibilidad para tus demás respuestas.

- **PECA DE LLANO Y SENCILLO.** A menudo, un moderador te hará una pregunta técnica, de modo que estarás tentado de dar una res-

puesta técnica. Eso suele ser un error. Se llano y sencillo: que se note que sabes de lo que hablas pero sin resultarle incomprensible al 80 por ciento de la audiencia.

- **NO PAREZCAS NUNCA ABURRIDO.** Puedes parecer feliz, triste, enfadado (por lo que haya dicho alguien, no por estar ahí) o incrédulo, pero nunca parezcas aburrido. Alguien de la audiencia te estará mirando, un fotógrafo te hará una foto o te enfocará una cámara. Desgraciadamente, es posible que te aburras mientras los demás conferenciantes estén hablando, así que aprende a fingir interés.

- **NO MIRES AL MODERADOR.** Mira a la audiencia, no al moderador; la audiencia quiere verte de frente, no de perfil. Los buenos moderadores evitarán mirarte a propósito para no atraer tu mirada.

- **HABLA CON NATURALIDAD.** Estás en un escenario, pero debes actuar como si no. Limítate a conversar con el moderador y los demás conferenciantes. No pontifiques ni des discursos. Interactúa con todo el mundo (incluyendo la audiencia) de manera natural.

- **RESPONDE A LO QUE SE TE PREGUNTA, PERO NUNCA TE LIMITES A ELLO.** Por ejemplo, si te preguntan: "¿Es la detección de ficheros intrusos una tecnología importante?" no te limites a decir que no. Di: "No, pero permite que te cuente lo que sí lo es". La mayoría de conferenciantes se van a uno de los dos extremos: responden sólo a la pregunta o dan una respuesta que no tiene nada que ver con ella.

- **NUNCA DIGAS "ESTOY DE ACUERDO CON LO QUE HAN DICHO LOS DEMÁS".** Di algo nuevo o diferente. Si los demás conferenciantes han dicho todo lo que querías decir (lo cual es improbable), sé amable: "Ya está todo dicho. Pasemos a otra pregunta por respeto a la audiencia." Suele ser mejor parecer considerado que parecer estúpido. 0

MINICAPÍTULO: EL ARTE DE DISEÑAR CAMISETAS

Quien esté esperando que ocurra algo, podría empezar por remangarse las mangas de la camisa.

—Garth Henrichs

Hacer camisetas para anunciar un producto o empresa es una bonita tradición de Silicon Valley perfeccionada por Apple a mediados de los ochenta. Imprimíamos y distribuíamos las camisetas, después anunciábamos el producto y entonces empezábamos a desarrollarlo.

Cuando lanzamos Garage en 1997, nuestro primer producto fue una camiseta para niños que rezaba: "Soy un pequeño emprendedor. Mis letras favoritas son I, P y O".[4] Vendimos cientos de ellas siendo como éramos pioneros en el comercio electrónico.

En su intento de hacer marca y crear baratijas atractivas, muchas organizaciones imprimen camisetas. Desgraciadamente, muchas son terriblemente feas y van diciendo: "¡Somos unos idiotas sin gusto para el diseño!". Para ser sinceros, las camisetas no son una parte muy importante a la hora de hacer una marca pero, si vas a hacerlo, hazlo bien.

- **NO USES CAMISETAS BLANCAS.** El blanco se convierte rápidamente en gris porque la gente no separa como es debido la ropa para lavarla. Si eliges el blanco, reducirás significativamente la vida útil de la camiseta porque a poca gente le gusta vestir ropa deslucida.
- **MINIMIZA EL TEXTO.** Piensa que la camiseta es una valla publicitaria andante. La gente no escribe párrafos enteros en las vallas publicitarias. Sigue las mismas normas para las camisetas. No uses más diez palabras. En Garage imprimimos una camiseta que decía: "Empieza, patea culos, haz caja."[5]
- **USA UNA FUENTE GRANDE (SESENTA PUNTOS).** El propósito de una camiseta para una empresa es publicitar algo. Si usas una

[4] Las siglas en inglés de Oferta Pública Inicial. (N. del T).
[5] "Startup, kick butt, cash out." (N. del T.)

fuente de doce puntos, nadie podrá leer lo que pone. Si no puedes leer una camiseta a seis metros es que el diseño está mal hecho.

- **GÁSTATE ALGO DE DINERO EN EL DISEÑO.** Las camisetas son una forma de arte. Si lo que quieres hacer es meter un texto de cualquier manera, ni te molestes. Esto es especialmente importante si pretendes que las vista una mujer. Haz tus camisetas audaces y bonitas, atrévete. Al fin y al cabo, sólo es una camiseta.
- **HAZLAS EN TALLAS INFANTILES.** Hay adultos que no están dispuestos a ponerse una camiseta -está por debajo de sus estándares de moda (aunque quién lo diría, viendo a algunos). Sin embargo, no les importa lo que lleven sus hijos. Y, de todos modos, los niños las prefieren.

P. ¿Debería hacer publicidad convencional o confío enteramente en el proselitismo, el boca a boca y el marketing de guerrilla?

R. En su libro *The Anatomy of Buzz* (Anatomía del Rumor), Emanuel Rosen explica la relación entre la publicidad convencional y las técnicas de marketing de guerrilla. Él cree que la publicidad es una parte importante del *branding* que ayuda a acelerar el proceso de crear interés por un producto, llega a los foros de generación de opinión, da confianza a los clientes y ofrece información sobre el producto. También explica cómo la publicidad puede estimular el boca a boca o acabar con él. Merece la pena comprar su libro.

Si tienes que elegir un único paquete de técnicas, usa las de guerrilla. Pero si tienes recursos, usa los dos.

P. ¿Necesito una empresa de relaciones públicas ¿Y un departamento de RR.PP.?

R. La respuesta es la misma para una empresa de relaciones públicas y para un departamento interno. Lo que pueden hacer por ti es: ayudarte a crear un mensaje sólido de *branding*, abrirte la puerta a los miembros de la prensa mediante sus contactos en los medios, programar reuniones y entrevistas y asegurarse de que seas presentable, proporcionarte el feedback tras las entrevistas y ayudarte a mejorar tus habilidades para futuras reuniones y presentaciones. Lo que no pueden hacer por ti es: tomar productos y servicios de segunda categoría y generar incontables artículos sobre ellos, hacer que tu empresa siempre dé buena imagen y evitar que alguna vez dé mala imagen. Lo que jamás deberán hacer es: convertirse en la policía del pensamiento de cuya "aprobación" dependan todas las comunicaciones externas.

P. ¿Debería pagar a los evangelistas por su ayuda?

R. No. No están evangelizando tu producto o servicio por dinero. De hecho, podrías insultarles si intentas pagarles. Las tres mejores formas de compensarles son: mejorar tu producto o servicio, darles mucha información y documentación y honrarles en público.

P. ¿Es importante crear primero una marca sólida en nuestra zona geográfica o nos lanzamos inmediatamente al escenario internacional?

R. Generalmente, deberías establecer localmente tu producto o servicio y, por tanto, tu marca, antes de aventurarte más allá. Es mucho mejor establecer tu marca con solidez en un área pequeña que tenerla casi establecida en muchos sitios.

Sin embargo, podrías tener la clase de producto o servicio cuyos

clientes están extendidos por el mundo y cuya comunidad no es geográfica sino que se basa en otros parámetros. Eso también vale. La cuestión es profundizar en el parámetro que sea necesario antes de ampliar tus miras.

P. ¿Qué pasa si nos damos cuenta de que tenemos un concepto de marca nefasto o si queremos cambiar de enfoque en medio de una campaña de *branding*?

R. En primer lugar, no creas en el *branding*", entendido como un proyecto a corto plazo. No lo es: el *branding* es continuo y perpetuo.

En segundo lugar, ¿cómo has llegado a la conclusión de que es nefasto? ¿Quieres cambiar porque te has cansado de tu logotipo, presentación, lema, mantra... lo que sea? Porque lo normal es que cuando te cansas de esas cosas es cuando empiezan a metérsele al público en la cabeza.

En tercer lugar, si no estás obteniendo ingresos, el problema, probablemente, será algo más básico, como un producto o servicio inferior.

En cuarto lugar, si tu producto o servicio es básicamente bueno y realmente tienes una marca desafortunada, haz un cambio. Pregúntale a la gente que compra tu producto o servicio qué es lo que significa para ellos: ese suele ser un estupendo inicio para un *branding* efectivo.

LECTURAS RECOMENDADAS

Aaker, David. *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994.

Bedbury, Scott. *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century.* Nueva York: Viking, 2002.

Borden Richard. *Public Speaking—as Listeners Like It!* Nueva York: Harper & Brothers, 1935. (El libro está descatalogado, yo conseguí una copia en Amazon.com.)

Gladwell, Malcolm. La frontera del éxito. Pozuelo de Alarcón: Espasa-Calpe, 2001.

Nielsen, Jacob, et al. *E-Commerce User Experience.* Fremont, CA: Nielsen Norman Group, 2001.

Norman, Donald. *La psicología de los objetos cotidianos.* San Sebastián: Nerea, 1998.

Ries, Al, y Laura Ries. *Las veintidos leyes inmutables de la marca.* Aravaca: McGraw-Hill / Interamericana de España, 2000.

Rosen, Emanuel. *The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Marketing.* Nueva York: Doubleday/Currency, 2000.

CAPÍTULO 10

El arte de hacer llover[1]

Olvídate de hacer dinero fácil y haz algo más positivo en la vida. Crea algo en lugar de vivir de lo que otros compran y venden

—Carl Fox (en la película Wall Street)

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Los "hacedores de lluvia" de los nativos americanos son médicos chamanes que usan rituales y encantamientos para hacer llover. Para las empresas y *startups,* el "hacedor de lluvia" es una persona que genera grandes cantidades de negocio. Igual que los nativos americanos, los emprendedores han creado sus propios rituales y encantamientos para hacer llover.

Hay dos factores que pueden complicar el que las empresas nuevas hagan llover. El primero es que, aunque se diseñe un producto o servicio con un propósito específico, no se tiene forma de saber quién va a comprarlo realmente ni para qué lo va a usar. Por eso, el primer paso para hacer llover es sacar al mercado la versión 1.0 del producto o servicio para averiguar dónde "arraiga". Mantén los ojos abiertos porque podrías perderte entre las nieblas del mercado.

[1] Rainmaking en el original. (N. del T.)

El segundo es que los productos y servicios de las empresas que empiezan no se suelen comprar sin más. En lugar de eso, tienen que venderse porque hay pocos clientes que quieran arriesgarse con un producto o un servicio nuevo de una organización pequeña y con poco capital. Así es que el segundo paso para hacer llover es vencer estas resistencias.

Antes de empezar, te contaré una historia que ilustra cómo una emprendedora venció la resistencia a que se comprara su producto. En una ocasión, una tienda de París rechazó la ultimísima fragancia de Estée Lauder, la famosa proveedora de perfumes. Enfadada, Lauder derramó la fragancia por todo el suelo y hubo tantos clientes que preguntaron por ella que la tienda tuvo que adquirirla. A veces hay que empezar derramando algo para hacer llover.[2]

DEJA LAS FLORES BROTAR

Es un concepto que le he robado a Mao Tse-tung, aunque él no llegó exactamente a implementarlo durante su Revolución Cultural. En el contexto de las empresas que están empezando, el concepto significa lo siguiente:

> Siembra muchas semillas. Mira qué arraiga y qué florece. Cultiva esos mercados.

Muchas empresas pierden los nervios cuando se dan cuenta de que han empezado a brotar flores que no estaban previstas. Entonces reaccionan intentando recolocar su producto o servicio de modo que los clientes a los que se dirige lo usen de la manera estipulada. Eso es una enorme estupidez: a nivel táctico, ¡toma el dinero! Cuando hay flores brotando, tu tarea consiste en descubrir dónde y por qué florecen y, con esa información, ajustar tu negocio.

He aquí tres esclarecedores ejemplos de “flores que brotan” citados por el decano de la literatura para emprendedores, Peter F. Drucker:

[2] Hallado en http://www.anecdotage.com/index.php?aid= 14700.

- El inventor de la novocaína, pensaba en un sustituto de la anestesia general para médicos. Sin embargo, los médicos se negaron a usarla y siguieron confiando en los métodos tradicionales. Por el contrario, los dentistas la adoptaron rápidamente, de modo que el inventor se centró en ese mercado imprevisto.

- Univac fue el primer líder en ordenadores. Sin embargo, veía los ordenadores como una herramienta para científicos, de modo que no se decidió a vender su producto en otros mercados. Por el contrario, IBM no tenía esa fijación por los científicos y permitió que sus productos florecieran como ordenadores para los negocios. Es por eso por lo que IBM es un nombre conocido mientras que Univac sólo consta en los libros de historia.

- Una empresa india compró la licencia para fabricar una bicicleta europea con un motor auxiliar. La bicicleta no tuvo éxito, pero la empresa notó que había muchos pedidos solamente del motor. Al investigar este extraño fenómeno, la empresa descubrió que se estaba usando el motor para sustituir las bombas manuales con las que se regaban los campos. La empresa acabó vendiendo millones de bombas de riego.[3]

El siguiente cuadro muestra una forma práctica de pensar en las flores que brotan. La mayoría de empresas quieren ocupar el espacio superior izquierdo. La verdadera acción sucede en el espacio inferior

	CLIENTE PREVISTO	CLIENTE IMPREVISTO
Uso previsto	Lo esperado	Agradable (Ejemplo: vendedores de coches, y no sólo particulares, vendiendo coches usados en eBay)
Uso imprevisto	Agradable (Ejemplo: mujeres que usan Skin So Soft de Avon como repelente de insectos)	Sorprendente (Ejemplo: principiantes creando boletines de noticias, revistas e impresos usando Macintosh)

[3] Peter F. Drucker, *La innovación y el empresario innovador.* (Barcelona: Edhasa, 1991).

derecho, así que sé flexible y mantén la mente abierta ante clientes y usos imprevistos.

TIENES QUE VER AL GORILA

Daniel J. Simons, de la Universidad de Illinois y Christopher F. Chabris de la Universidad de Harvard realizaron un interesante experimento cuyas implicaciones pueden ayudarte a hacer llover. Le pidieron a unos estudiantes que vieran un vídeo en el que los miembros de dos equipos se lanzaban entre sí balones de baloncesto. Los estudiantes tenían que contar cuántos pases se hacían entre sí los miembros de uno de los equipos.

Al cabo de treinta y cinco segundos de vídeo, un actor disfrazado de gorila entraba en el lugar donde estaban los jugadores y permanecía allí durante nueve segundos. Cuando se les preguntó, el cincuenta por ciento de los estudiantes ¡no habían visto al gorila![4] Al parecer, estaban atentos a la tarea encomendada de contar los pases y fueron incapaces de percibir nada más allá.

Lo mismo ocurre en las empresas: todo el mundo se concentra en los clientes previstos y en los usos determinados y es incapaz de ver el mercado potencial del negocio... al contrario que IBM. Para hacer llover, tienes que dejar que las flores arraiguen y florezcan y recoger las que aparezcan inesperadamente.

ELIGE LOS MÉTODOS ADECUADOS

Muchos emprendedores, especialmente aquellos con historiales técnicos, confían en métodos tradicionales como la publicidad y el telemarketing para generar ventas. Esta confianza suele acentuarse si al equipo se unen directivos con "historiales acreditados" en compañías grandes.

Para las empresas que están empezando, estos métodos funcionarían si la gente *comprara* sus productos pero, te recuerdo que los pro-

[4] Michael Shermer, "None So Blind," *Scientific American* (Marzo 2004)

ductos y servicios de estas empresas se *venden*, no se compran. Para que funcione la venta, los emprendedores necesitan establecer su credibilidad y desarrollar un contacto personalizado, cara a cara... un esfuerzo que comienza con una persuasión adecuada.

Henry DeVries, del New Client Marketing Institute, investigó diferentes métodos para animar a los clientes a probar tu producto. Descubrió que la técnica más efectiva era la realización de seminarios a pequeña escala para presentar el producto; ni anuncios, ni telemarketing, ni atractivos folletos, ni exhibiciones en ferias comerciales. Éstos son los cinco mejores métodos:

1. Realizar presentaciones a pequeña escala.
2. Dar conferencias.
3. Conseguir que se publique información sobre tu producto.
4. Establecer conexiones de forma proactiva.
5. Participar en las organizaciones de la industria.

Sería arriesgado generalizar sus descubrimientos a cualquier negocio, pero contradicen el pensamiento tradicional y deberías tenerlos en cuenta cuando intentes hacer llover.

ENCUENTRA A LA PERSONA QUE TIENE EL PODER

"Administrador de Bases de Datos III" no parece ser el cargo de alguien que toma las decisiones. Nos da la imagen de una persona en un desordenado cubículo repleto de manuales técnicos y comiendo bocadillos de Subway a mediodía

Lisa Nirell era la "hacedora de lluvia" para BMC Software. Uno de esos administradores de bases de datos III (ABDIII) le compró a su compañía software por valor de más de 400.000 dólares. Desde su cubículo, con el teléfono sonando sin parar, este ABDIII influía en las principales compras de su empresa. Cuando el Vicepresidente Ejecutivo tenía alguna duda sobre algún proyecto o distribuidor, era al Sr. ABDIII a quien acudía.

Cuanto más alto llegas en las grandes empresas, más escasea el oxígeno; y cuanto más escasea el oxígeno, más difícil es que albergue

vida inteligente. Así pues, la inteligencia se concentra en los niveles medios y en la base de las grandes empresas. Esta es la perspectiva que deben tener presente los que intentan hacer llover:

> Ignora los cargos y los títulos y encuentra a las personas que realmente influyen en la toma de decisiones.

Lógicamente, la siguiente pregunta será: "¿Cómo averiguo quiénes son esas personas y cómo llego a ellos?" La respuesta es que tendrás que preguntar a secretarias, auxiliares administrativos y recepcionistas, lo cual nos lleva al siguiente punto: trata con los de abajo.

TRATA CON LOS DE ABAJO

He tomado docenas de decisiones sobre empresas y personal consultando a dos estupendas ayudantes que he tenido en Apple y en Garage: Carol Ballard y Holly Lory. Les he preguntado cosas como: "¿Qué te parece ese tío?" o "¿Qué te parece esa idea?" Si la respuesta era "Es un imbécil", "Es un maleducado", "Es un egocéntrico" o "Es una idea estúpida", esa persona o idea dejaba de interesarnos.

Te podrá parecer asombroso que los ayudantes ejerzan semejante poder e influencia sobre mí: *Seguro que Guy es la excepción que confirma la regla. En la mayoría de casos, los ejecutivos sopesan cuidadosamente todas las llamadas telefónicas, reuniones y correos electrónicos para después decirle a sus ayudantes lo que tienen que hacer.* Sigue soñando. Las cosas funcionan como te las acabo de contar.

Para hacer llover es necesario acceder a las personas influyentes y que toman las decisiones clave. Eso incluye el acceso cara a cara, el acceso telefónico e incluso el acceso por correo electrónico. Desgraciadamente, esa clase de gente se ve constantemente asediada por vendedores, todos ellos con un "gran" producto o servicio. (Nadie llama para decir que vende una porquería.)

Por eso, muchas personas influyentes, responsables de la toma de decisiones, contratan a gente que les proteja de los "hacedores de lluvia". Llamémosles "paraguas". Para hacer llover, deberás aprender a tratar con los paraguas. Hablamos de las secretarias, los auxiliares

administrativos y a veces incluso de administradores de bases de datos III. Tratar con los de arriba está enormemente sobrevalorado y no funciona a no ser que atravieses primero toda la red de paraguas que los protegen, de modo que sigue leyendo para descubrir cómo tratar de forma efectiva con los de abajo:

- **ENTIÉNDELES.** Puede que pienses que su trabajo consiste en vedarte a ti el acceso. No seas vanidoso, no eres tan importante. Su trabajo consiste en hacer posible que el ejecutivo haga su trabajo y evitar que pierda el tiempo (que mucha gente, como tú, podría hacerle desperdiciar).

- **NO INTENTES COMPRARLES.** A nadie le gusta que le compren. Mejor dicho: a nadie le gusta que piensen que es una persona que se deja comprar, así que no mandes regalos para abrirte camino. La forma de acceder es tener una presentación creíble y una propuesta a prueba de bomba, para entonces acudir a cada contacto en la empresa con respeto, urbanidad y sin sobornos.

  Después de que hayas obtenido acceso (incluso si no ha dado el resultado que esperabas), puedes tener una cortesía en forma de correo electrónico, misiva o regalo. A veces, el mejor detalle es la fotocopia de un artículo que pudiera interesarle al paraguas. Hagas lo que hagas, la gratitud es siempre mejor que el soborno.

- **IDENTIFÍCATE CON ELLOS.** Es muy probable que esa persona no gane mucho dinero y seguro que, comparado con el ejecutivo, gana una miseria. También es posible que el paraguas sea capaz de llevar el negocio mejor que el ejecutivo. Las empresas le pagan poco a los paraguas, así que no creas que tienen por qué aguantar tus faltas de respeto.

- **NUNCA TE QUEJES DE ELLOS.** Aunque se equivoquen; nunca vayas a quejarte a sus jefes. Lo primero que va a pasar es que la queja vuelva a ellos y entonces ya podrás olvidarte de que te franquee el paso. Para siempre.

BUSCA A LOS AGNÓSTICOS, NO A LOS ATEOS

[L]os defensores de la teoría y los procedimientos tradicionales pueden señalar siempre problemas que el nuevo rival todavía no ha resuelto pero que, desde su perspectiva, no son problemas en absoluto.[5]

—Thomas Kuhn

Uno de los santos griales a la hora de hacer llover es conseguir una cuenta de referencia. Hablamos de una cuenta grande y prestigiosa que proporciona enormes cantidades de dinero y también de credibilidad.

Allá por mediados de los ochenta, las empresas de software que servían de cuenta de referencia para un ordenador personal nuevo eran Ashton-Tate (dBase) y Lotus Development (Lotus 123). ¡Ay!, tener sus productos funcionando en Macintosh... sería la forma de establecer Macintosh como viable. Pero no pudo ser. Y tampoco importó. Las cuentas de referencia ya están establecidas y tienen éxito por definición. Por lo general, se benefician de la perpetuación del estado de las cosas. Y ahí radica el problema: si tienes un producto o servicio innovador, esas cuentas serán las más reacias a adoptarlo. Cuando se trata de nuevas religiones son ateos, porque son los sumos sacerdotes de una orden muy antigua.

Desgraciadamente, muchas empresas nuevas se obsesionan con la obtención de las cuentas de referencia, como le ocurrió a Apple con Ashton-Tate y Lotus. Harían casi cualquier cosa para tenerlos como clientes porque su presencia es el equivalente a ser bendecidos por el Papa.

Acepta un consejo de alguien que se equivocó: ignora a los ateos. En su lugar, busca a los agnósticos: la gente que no niega tu religión y que está dispuesta por lo menos a considerar la existencia de tu producto o servicio. Si a la cuenta de referencia de tus sueños no le "llega el mensaje", evita pérdidas y sigue tu camino.

Los agnósticos o "no consumidores"[6] son gente que no ha tomado ninguna decisión debido al alto coste o la complejidad de las ofertas actuales.

[5] Thomas Kuhn, *La estructura de las revoluciones científicas.* (Madrid: Fondo de Cultura Económica de España, 2000).

[6] Clayton Christensen y Michael E. Raynor, *La solución de los innovadores* (Aravaca: Mc-Graw-Hill / Interamericana de España, 2004).

Por ejemplo, durante la fase introductoria de los ordenadores personales en los años ochenta, la gente no podía permitirse computadoras centrales ni microordenadores. Incluso si hubieran podido, dichos productos eran tan difíciles de usar que los consumidores no hubieran tenido la capacidad necesaria.

Así pues, los agnósticos son más fáciles de satisfacer que los ateos porque les estás haciendo posible hacer algo que antes no podían, que no es lo mismo que desplazar un producto o servicio firmemente arraigado. Apple apenas logró que hubiera gente que se cambiara desde Windows (a pesar de sus campañas publicitarias) pero, para la gente que nunca antes había usado un ordenador personal, Macintosh fue una revelación.

No debería haber nada más excitante para un emprendedor que penetrar en un mercado lleno de agnósticos.

HAZ QUE HABLEN TUS CLIENTES POTENCIALES

La naturaleza, que nos dio dos ojos para ver y dos oídos para oír, nos ha dado una sola lengua para hablar.

—Jonathan Swifts

Si un cliente potencial está deseando comprar tu producto o servicio, a menudo te dirá lo que sea necesario para cerrar el trato. Todo lo que tienes que hacer es callarte para que puedan hablar tus potenciales clientes.

El proceso es sencillo: (a) crea un ambiente confortable pidiendo permiso para hacer unas preguntas (b) haz las preguntas, (c) escucha las respuestas, (d) toma notas y (e) explica cómo tu producto o servicio va a satisfacer sus necesidades... si es que es así. Aun así, hay mucha gente que comete alguno de estos errores:

- No están preparados para hacer buenas preguntas. Es necesario investigar antes de las reuniones para comprender a los clientes potenciales. Además, temen que hacer preguntas haga parecer que no conocen la respuesta.

- Son incapaces de callarse porque pertenecen a la escuela de ventas de la cachiporra: hablar y hablar hasta que el cliente se rinda y compre. También puede ser que sepan callarse pero que no se preocupen por escuchar. (Oír es inevitable, escuchar es otra cosa.)

- No toman notas porque son vagos o la información no les parece importante. Tomar notas es una buena idea, como comentamos ya en el capítulo 7 "El arte de conseguir capital". En primer lugar, te ayuda a recordar las cosas. En segundo lugar, el hecho de que te preocupes lo bastante por lo que se está diciendo como para tomar notas seguramente impresione al cliente potencial.

- No conocen lo bastante bien el producto o servicio como para aplicarlo de forma efectiva a las necesidades de los clientes potenciales. Esto es imperdonable.

Digamos que tu producto ofrece una serie de beneficios diversos (que no funciones) como ahorrar dinero, dar tranquilidad y ayudar a la gente. Empieza por mencionar los tres beneficios y deja que los clientes potenciales reaccionen. Por lo general, te contarán cuáles de esos beneficios les resultan atractivos.

Si nada les llama la atención, pregúntales qué podría hacerlo. A partir de ahí, céntrate en lo que acabas de oír porque el cliente potencial te acaba de ofrecer un dato muy interesante: "Así es como tienes que venderme". La cuestión es dejar hablar al potencial cliente, escucharle y ser flexible. Recuerda. Tú estás vendiendo, pero ellos no tienen por qué comprar. Si un cliente te cuenta cómo hay que venderle algo, más te vale escucharle.

PERMITE UN "VIAJE DE PRUEBA"

La barrera más alta a la que se enfrentan las empresas que empiezan es la confianza en el status quo. Normalmente, la gente piensa que los antiguos productos y servicios son lo bastante buenos: *Puedo hacer todo lo que quiero con mi ordenador con un interfaz de texto. ¿Para qué quiero un interfaz gráfico de usuario?*

Eso no significa que todos los productos cuyo uso está extendido sean buenos, sólo que los clientes los aceptan como tales. Así pues, la tarea del emprendedor suele consistir en mostrarle a la gente por qué necesitan algo nuevo. El modo tradicional consiste en darles la tabarra a golpe de publicidad y promociones.

El problema es que en el mercado hay infinidad de empresas ofreciendo lo mismo que tu: ¡mejor, más rápido, más barato! Y, además, como empresa en ciernes es probable que no tengas suficiente dinero para alcanzar una masa crítica a base de publicidad y promoción.

Por eso, la mejor forma de atraer clientes para una empresa joven para es facilitarles una prueba de su producto o servicio. Básicamente, les estarás diciendo:

- "Pensamos que sois inteligentes." (Lo cual os pone por encima de la mayoría de empresas.)
- "No os vamos a dar la tabarra para que os convirtáis en clientes."
- "Podéis poner a prueba nuestro producto o servicio."
- "Y entonces decidís."

Los "viajes de prueba" serán diferentes para cada negocio. Estos son algunos ejemplos que muestran su amplio campo de aplicación:

- H. J. Heinz (9.4 mil millones de dólares de beneficios en el 2002) regalaba muestras de sus encurtidos en la feria mundial de Chicago de 1893. Su puesto estaba situado en un emplazamiento poco concurrido, de modo que contrató niños para que repartieran cupones que prometían un recuerdo gratis a quienes visitaran el puesto para conseguir un encurtido.[7]

- General Motors creó el programa GM 24 horas para permitir que la gente se llevara los coches a casa por la noche y así hacer un verdadero "viaje de prueba". No hay duda de que eso supera a la típica vuelta alrededor de la manzana que conceden los concesionarios.

- Salesforce.com permitió a la gente que usara su software gratis durante un periodo de treinta días. Lo interesante de esta clase de

[7] Maggie Overfelf, "*A World (Fair) of Invention,*" *Fortune Small Business* (April 2003): 31

prueba es que, una vez que has utilizado el producto, es más difícil que quieras cambiar, puesto que ya has volcado en él mucha información y muchos datos.

Aparca la dependencia de tu producto o servicio en caros métodos tradicionales de marketing e inténtalo con el "viaje de prueba". Es la mejor forma de vencer el status quo.

FACILITA UN PRIMER PASO FÁCIL Y SEGURO

Uno de los errores que cometió Apple cuando introdujo Macintosh fue que le pedíamos a los directivos de las Tecnología de la Información que tiraran a la basura sus ordenadores y los sustituyeran por Macintosh. Les estábamos pidiendo un acto de fe. Echando la vista atrás, no se porque nos sorprendió que pocas empresas nos hicieran caso.

Si quieres hacer que llueva, no le compliques la vida a los clientes. Es mejor ofréceles una curva de adopción fácil, suave y deslizante. Eso significa que le pidas a los clientes que usen tu producto o servicio en pequeñas parcelas del negocio, de forma limitada y con pocos riesgos:

- Un emplazamiento geográfico, como una oficina regional.
- Un departamento o función.
- Un proyecto.
- Un breve periodo de prueba.
- Un simple acto de apoyo.

Asumiendo que tengas un estupendo producto o servicio, llegar hasta la puerta es la parte más dura de la batalla. Si tienes suerte, tu producto o servicio satisfará al cliente y la satisfacción conducirá a la posterior adopción. Sin embargo, no suele ser tan sencillo porque, igual que es duro hacer que tu producto o servicio llegue hasta el cliente, hacer que se use es igual de difícil; igual que lo será conseguir que se extienda. Pero el proceso siempre empieza por conseguir que llegue al cliente deseado. El primer paso para utilizar tu producto debe ser sencillo y seguro.

Y, aunque pueda parecer paradójico, también deberías implementar un último paso fácil y seguro. Por ejemplo, Netflix, el servicio de alquiler de DVD por suscripción, tiene un sencillo y asequible procedimiento de cinco minutos para finalizar la suscripción a su servicio. Así, la gente puede tener una última experiencia positiva con la empresa.

Es mucho mejor que los antiguos clientes digan: "Netflix no era lo mío porque no veo tantos DVD" a que digan: "Tuve que estar una hora al teléfono y luego tres meses lidiando con mi banco para poder darme de baja. Nunca más volveré a usar Netflix."

Además, gracias a la buena impresión que deja el procedimiento de salida de Netflix, los antiguos clientes serán mucho más receptivos cuando empiecen a llegarles cordiales correos electrónicos de Netflix.

APRENDE DE LOS RECHAZOS

Si no eres parte de la solución, eres parte del precipitado.

—Henry J. Tillman

A los "hacedores de lluvia" se les rechaza. De hecho, a los mejores "hacedores de lluvia" se les rechaza más a menudo porque hacen más presentaciones que los demás. En cualquier caso, la gente inteligente extrae dos lecciones del rechazo: la primera es cómo mejorar su técnica; la segunda es a qué tipo de clientes potenciales hay que evitar. He aquí una lista de los rechazos más habituales y lo que puedes aprender de ellos:

- **"NO SOIS DE LOS NUESTROS, DEJAD DE INTENTAR SER DE LOS NUESTROS."** Es habitual encontrar esta forma de rechazo cuando intentas cambiar radicalmente la forma en que se hace algo. Por ejemplo, cuando presentó el Macintosh, Apple intentó ganar aceptación vendiéndoselos a los departamentos de Tecnología de la Información; sin éxito. Cuando la gente te diga eso, rodéalos o pasa por debajo de ellos. Apple, por ejemplo, ganó mucho más vendiéndole Macintosh a los departamentos de diseño gráfico.

- **"NO HABÉIS TRAÍDO LOS DEBERES HECHOS."** Ha podido ocurrir una de estas dos cosas: que realmente no tuvieras los deberes preparados o que hayas ofendido a alguien. Oblígate a revisar la presentación de tu proyecto y tus capacidades comunicativas para decidir si es lo primero. Si has ofendido a alguien, aprende a enmendarte.
- **"NO SE OS ENTIENDE."** Es lo que suelen decirte cuando, efectivamente, no se te entiende. Vuelve a los principios: evita la jerga, reescribe tu presentación desde cero y practica. El peso de la prueba recae sobre ti; si necesitas encontrar un cliente lo bastante listo como para entender por qué necesita tu producto, te vas a morir de hambre.
- **"NOS ESTÁIS PIDIENDO QUE CAMBIEMOS; NI HABLAR."** Es una respuesta habitual cuando te enfrentas a un grupo con éxito que está viviendo la buena vida y que no ve motivos para cambiar. Lo que estás oyendo es que estás en el mercado correcto pero hablándole al cliente equivocado, así que busca clientes a los que aqueje algún mal.
- **"SOIS UNA SOLUCIÓN EN BUSCA DE UN PROBLEMA."** Eso significa que todavía estás atrapado por tu proposición de valor, intentando darle forma. La respuesta apropiada es seguir modelando la proposición de valor hasta que seas capaz de verla desde fuera (como hacen tus clientes). Si no eres capaz de verla desde fuera, asúmelo: puede que, realmente, seas una solución en busca de un problema.
- **"HEMOS DECIDIDO ESTANDARIZAR OTRO PRODUCTO (O SERVICIO)."** Si escuchas eso y tu producto o servicio es verdadera y demostrablemente mejor, posiblemente estés intentando vender a la persona equivocada. Evita al cancerbero y busca al usuario. Haz lo que debas para llegarle al cliente final. Si tu producto o servicio no es verdadera y demostrablemente mejor, es posible que el cliente final le haya encargado a alguien que se libre de ti.

DIRIGE EL PROCESO DE HACER LLOVER

Hacer llover es un proceso, no un acontecimiento puntual o un acto divino. No puedes dejárselo al azar ni a *no-sé-quién* de ventas. Es un

proceso que puedes dirigir igual que otros procesos de tu organización. He aquí algunos consejos para hacerlo:

- **ANIMA A TODO EL MUNDO A QUE HAGA LLOVER.** Llegará el día en el que tus programadores e inventores puedan limitarse a lanzar un nuevo producto o servicio desde sus cubículos mientras los comerciales estén fuera esperando para recogerlo y salir a venderlo. Pero ese día todavía no ha llegado.
- **ESTABLECE METAS PARA CUENTAS ESPECÍFICAS:** cuándo esperas cerrarlas y cuánto va a aportar cada venta sobre una base semanal, mensual y trimestral.
- **SIGUE LOS INDICADORES ANTICIPADOS.** Todo el mundo tiene indicadores de seguimiento, como las ventas del mes y del trimestre anterior. Los indicadores anticipados, como la cantidad de ideas para nuevos productos, llamadas promocionales y posibles clientes, también son importantes. Es fácil saber a dónde has llegado. Saber a dónde vas es más difícil y más valioso.
- **RECONOCE Y RECOMPENSA LOS VERDADEROS LOGROS.** No permitas que los "hacedores de lluvia" se marquen objetivos intencionadamente bajos para poder superarlos fácilmente. Y no reconozcas ni premies las intenciones, porque tener intención es fácil, lo difícil es generar negocio.

Si no diriges el proceso de hacer llover, empezarás con un "nuestros pronósticos son conservadores" para acabar diciendo, seis meses después, que "las ventas están resultando más lentas de lo esperado". No hay nada más triste que eso.

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR...

P. En las grandes compañías, ¿Dónde puedo encontrar a los que asumen riesgos y se atreven a adoptar productos nuevos?

R. Es difícil dar una respuesta general a este tipo de preguntas. Es más fácil decirte dónde no vas a encontrar ese tipo de gente: en los niveles más altos. Así que evita las ideas preconcebidas sobre quiénes son los que se deciden a implementar cambios.

P. Tenemos la posibilidad de contratar a un "hacedor de lluvia", pero quiere gran cantidad de opciones financieras, más 150.000 dólares al año y otros 75.000 dólares en dietas. Eso se suma a nuestro presupuesto para exposiciones comerciales y publicidad. Tiene una buena reputación, obtuvo 16 millones de dólares en ventas para su anterior empresa y dice que incluso esas cifras supondrán un gran paso atrás en cuanto a ingresos. ¿Por qué deberíamos contratarle en vez confiar en los representantes del fabricante?

R. Los "hacedores de lluvia" son caros pero, si pueden cumplir, valen la pena. Si quiere comerse el mundo –y parece que es así en este caso- haz que se lo gane mediante un plan de compensaciones en función de los resultados. Yo no le daría de buenas a primeras todo lo que pida.

LECTURA RECOMENDADA

Cialdini, Robert. *Influence: The Psychology of Persuasion.* Nueva York: Morrow, 1993.

Coleman, Robert E. *The Master Plan of Evangelism.* Grand Rapids, MI: Spire Books, 1994.

Moore, Geoffrey. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers.* New York: Harper Business, 1999.

Obligación

El arte de ser buena persona[1]

La verdadera medida de un hombre la da el trato que otorga a alguien que no puede hacer nada bueno por él.
—Samuel Johnson

GRANDES IDEAS PARA EMPEZAR COSAS

Este capítulo explica cómo se logra la humanidad. Se considera buena persona a alguien que es ético, decente y admirable. Es la forma más elevada de alabanza que puede uno recibir de la gente cuya opinión cuenta.

He incluido aquí este tema por dos motivos:

- Cada persona y cada empresa existe en un contexto social más amplio. Hacer cosas que te beneficien a ti y a tu organización en prejuicio del resto de la sociedad no cuenta.
- Si quieres levantar una empresa verdaderamente grande y duradera, necesitas establecer las normas éticas y morales más elevadas para tus empleados. Una buena persona da, por definición, buen ejemplo.

[1] Mensch en el original. (N. del T.)

La humanidad se fundamenta en tres pilares: ayudar a mucha gente, hacer lo correcto y corresponder a la sociedad; son conceptos sencillos pero difíciles de llevar a cabo.

AYUDA A MUCHA GENTE

Para ir al cielo puede que baste con aceptar la existencia de Dios pero, según algunas teorías, una allí existen diferentes "clases". Llamémoslas clase turista, clase ejecutiva y primera clase. (Puede que el cielo no funcione así pero, ya que estamos hablando de la eternidad, es mejor no arriesgarse.)

Igual que pasa con los viajes en avión, la pregunta que uno suele hacerse es: ¿Cómo consigo subir de categoría? Deberás ir acumulando puntos mediante tu conducta durante el tiempo que pasas en este mundo y la mejor forma de acumular puntos es ayudando a la gente.

La gente más fácil de ayudar son aquellos a quienes piensas que puedes necesitar algún día. Desgraciadamente, estos puntos son los menos valiosos porque la motivación no es pura. Mucha gente ni se molesta en hacerlo.

Los puntos gordos, lo que separa también a la buena persona del maquinador, vienen de ayudar a gente que no va a poder ayudarte a ti. Hay tres razones por las que ayudar a estas personas, las cito en orden de menor a mayor pureza kármica:

- Nunca se sabe; puede ser que algún día puedan ayudarte.
- Quieres asegurarte de acumular puntos de karma por si mis teorías fueran ciertas.
- Obtienes un placer intrínseco ayudando a tus congéneres.

La primera razón te garantiza un asiento junto a la salida en clase turista. La segunda te lleva a la clase ejecutiva. La tercera te lleva a un asiento de primera clase de esos de Singapore Airlines que se convierten en una cama completamente reclinable con toma de corriente para tu portátil, auriculares contra el ruido y acceso a Internet durante el vuelo.

Pero no nos perdamos en detalles. Una buena persona ayuda a la gente independientemente de si eso es bueno para esta vida o la siguiente. Hay pocos placeres mayores que ayudar a los demás.

HAZ LO CORRECTO

Hacer lo correcto es la segunda piedra angular de la humanidad. Significa tomar el camino más ético, que a veces es el más difícil. Estos son tres ejemplos:

- **OBSERVA EL ESPÍRITU DE LOS ACUERDOS.** Un banco de inversiones encuentra un comprador para tu empresa, te ayuda a negociar un precio razonable y ultima el trato. Sin embargo, el trato se cierra un mes después de que concluya tu acuerdo de colaboración con ellos; los honorarios del banco hubieran sido de 500.000 dólares. Pues les pagas igualmente, y con mucho gusto.
- **PAGA LO QUE TE DEN.** Eres un minorista en joyas y te ha llegado del fabricante un envío de anillos. El fabricante te ha facturado por oro de catorce quilates pero hay anillos de dieciocho quilates. Llamas al fabricante y le avisas de la diferencia.
- **CÉNTRATE EN LO IMPORTANTE.** Estás en una liga de hockey para principiantes. A mitad de temporada, tu equipo va 8-0. El segundo mejor equipo va 4-4; el peor equipo va 0-8. Algunos de tus mejores jugadores se ofrecen para intercambiarse por jugadores del último equipo[2]. Lo importante es que todo el mundo se divierta, no ganar el campeonato.

Una buena persona hace lo correcto; no lo fácil, ni lo ventajoso, ni lo que ahorra dinero, ni las cosas con las "que puede vivir". Lo que está bien está bien y lo que está mal, mal y las buenas personas atienden y sirven de ejemplo a esta verdad.

[2] Y, para que veas cómo funciona el marcador kármico, el último equipo acaba ganando el campeonato al final de la temporada.

CORRESPONDE A LA SOCIEDAD

La tercera piedra angular de la humanidad es corresponder a la sociedad. Podríamos definir a una buena persona como un inversor que no se preocupa por las ganancias de capital. Las ganancias que busca una buena persona son corresponder a la sociedad, no cosechar un dinero adicional.

Eso no significa que una buena persona tenga que ser adinerada. De hecho, el dinero suele sacar a relucir la inhumanidad de las personas. (Si alguna vez quieres saber lo que piensa Dios del dinero, fíjate a qué personas se lo da.)

Una buena persona quiere corresponder a la sociedad por dones como estos:

- Familia y amigos.
- Plenitud espiritual.
- Buena salud.
- Un hermoso entorno.
- Éxito económico.
- Alguna buena racha de vez en cuando.

Existen diversas maneras de corresponder a la sociedad. Dar dinero es sólo una de ellas; las otras incluyen dar tiempo, experiencia y apoyo emocional. Las buenas personas disfrutan dándole este tipo de cosas a los demás. La clave está en que una buena persona devuelve los bienes recibidos, que no es lo mismo que pagar por adelantado esperando una compensación.

EJERCICIO

Tu vida se acaba. Escribe las tres cosas que quieres que recuerden de ti:

1.

2.

3.

LO QUE SIEMPRE HAS QUERIDO PREGUNTAR...

P. ¿Cómo puedo evitar que el éxito se me suba a la cabeza?

R. La muerte y la enfermedad han sido profundamente esclarecedoras para mí en ese sentido. A ninguna de las dos les importa si eres rico, famoso o poderoso. Y toda esa riqueza, fama y poder tampoco importan si estás enfermo o muerto. Así que, cuando te sientas invencible, recuerda que todo puede acabarse en una fracción de segundo y que "la persona más rica del hospital" y "la persona más rica del cementerio" son unas miserables declaraciones de posicionamiento.

P. ¿Cómo puedo hacer llamadas de ventas y cerrar tratos de negocios sin tener siempre la sensación de que "le he vendido la moto" al cliente?

R. Si tú vendes algo que el cliente necesita, nunca deberías sentirte así. Si te sientes así, deja de vender lo que vendes o busca a la gente que lo necesite.

P. ¿Pero, pensar en los demás y ser caritativo no contradice el objetivo del negocio, que es ganar dinero? ¿Los potenciales inversores no lo verán como una señal de que eres blando, débil o, de alguna manera, una persona que no vale para los negocios?

R. Si un inversor potencial piensa de esa forma, eso dice más del inversor que de ti mismo. Es perfectamente posible hacer el bien y que te vayan bien las cosas. No son mutuamente excluyentes. Sin embargo, no asumas que tus causas caritativas son las mismas que las de tu inversor. Deberías ser caritativo con tus propios recursos, no con los de los demás.

P. ¿Qué pasa si una persona amable y positiva como yo tiene que arremeter contra alguien?

R. Para eso se inventaron las pistas de hockey, aunque las usado pocas veces para arremeter contra alguien. (Y sólo empeoró la situación.) Con la edad he aprendido a callarme (o abstenerme de mandar el correo electrónico) y seguir mi camino.

P. La gente siempre me pide que les aconseje como experto en la materia, pero eso interfiere con mi capacidad de hacer mi propio trabajo. ¿Qué puedo hacer?

R. Escribe un libro y diles a todos que lo compren.

LECTURA RECOMENDADA

Halberstam, Joshua. *Everyday Ethics: Inspired Solutions to Real-Life Dilemmas*. New York: Viking, 1993.

Epílogo

Los libros son buenos a su manera,
pero son un pobre sustituto de la vida real.
—Robert Louis Stevenson

Gracias por leer mi libro. Ha requerido que inviertas tiempo y dinero. Espero que, a cambio, hayas podido comprender mejor cómo hacer cosas con sentido y cambiar el mundo.

También espero que nos encontremos algún día. Si llevas el libro encima, podrás enseñarme las anotaciones que hiciste, las esquinas dobladas de las páginas y los pasajes subrayados. No hay nada que halague tanto a un autor como ver que su libro está muy "usado".

De cuando en cuando, échale un vistazo a www.artofthestart.com porque subiré ejemplos, plantillas y otros recursos que puedas usar.

Ya te he entretenido demasiado. Aleja el microscopio, enfoca el telescopio y ponte en marcha.

Guy Kawasaki
Palo Alto, California
Kawasaki@garage.com

ISBN 978-84-936148-0-5
90000
788493 614805

Este libro está dirigido a todo aquel que quiera emprender algo, porque ser emprendedor no es un puesto de trabajo, es la actitud mental de la gente que quiere alterar el futuro.

Guy Kawasaki es, a día de hoy, uno de los expertos en desarrollo empresarial más reconocidos del mundo. Guy fue el "evangelista" por excelencia de los años 90 y **el encargado del desarrollo de marketing de Macintosh en 1984.** Trasladó el concepto de "evangelizar" a los negocios tecnológicos con la idea de atraer y fidelizar a usuarios que rindieran culto a la marca Apple.

Kawasaki recoge en este libro gran parte de su experiencia como emprendedor. **En sus páginas encontraremos toda la información necesaria para articular un proyecto, ponerlo en marcha, sacarlo adelante, conseguir dinero y recursos y crear productos o servicios que destaquen sobre cualquier otro del mercado.**

En la actualidad, dirige una de las empresas de capital riesgo más importantes de Estados Unidos, Garage Technology Venture.

"Una guía muy útil para los futuros creadores de empresas, con o sin ánimo de lucro. Todo aquel que intente cambiar el mundo debería leer 'El arte de empezar'. Me hubiera encantado que este libro existiese cuando yo fundé Teach for America."

Wendy Kopp, Presidente y Fundadora de la organización educativa Teach For Ame